

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KELLY LISIANE MÜLLER

O PDCA COMO FERRAMENTA NA BUSCA PELA EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS
PRESTADOS EM UMA VARA JUDICIAL

CURITIBA
2013

KELLY LISIANE MÜLLER

O PDCA COMO FERRAMENTA NA BUSCA PELA EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS
PRESTADOS EM UMA VARA JUDICIAL

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: Professora Danielle Mantovani

CURITIBA
2013

Ao meu pai, que plantou a semente do estudo na minha vida e na vida da minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e seu filho Jesus por tudo.

*Senhor,
Ensina-nos a contar os nossos
dias para alcançar um coração sábio.
(Salmo 90.12)*

RESUMO

O presente projeto propõe a aplicação da ferramenta de gestão pela qualidade do trabalho - Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action) - junto à 2ª Vara Judicial de uma comarca localizada no litoral da Região Sul do Brasil, com a finalidade de auxiliar os servidores locais na busca da excelência nos serviços prestados. O desenvolvimento desta proposta mostra-se importante, uma vez que a serventia estudada acumula as funções de Vara Criminal, Vara da Família, Infância e Juventude e Juizado Especial Criminal. Todo o trabalho é executado por 12 funcionários, dos quais oito atuam no cartório, que funciona com capacidade máxima. Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso com enfoque qualitativo. A coleta de dados ocorreu por meio da técnica de observação participativa. Mediante o diagnóstico da organização que apresenta, entre outros problemas, falta de servidores, de infraestrutura física e técnica, de comunicação e necessidade de capacitação dos servidores, este projeto propõe três planos de ação visando iniciar a implantação do ciclo PDCA no local estudado. A aplicação da ferramenta PDCA mostra-se viável, em relação aos recursos necessários previstos pelo Tribunal de Justiça a que pertence a comarca alvo do estudo bem como pelos resultados esperados por sua aplicação.

Palavras-chave: Gestão pública - Poder Judiciário - Ciclo PDCA.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1. CICLO PDCA.....	17
FIGURA 2. MELHORIA CONTÍNUA COM PDCA RODADOS PELO SISTEMA DE GESTÃO.....	17

LISTA DE SIGLAS

CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CF	Constituição Federal
EC	Emenda Constitucional
Enap	Escola Nacional de Administração Pública
Eseje	Escola dos Servidores da Justiça Estadual
JEF	Juizado Especial Federal
PDCA	Plan (Planejamento), Do (Execução), Check (Verificação), Action (Atuação Corretiva)
PEC	Proposta de Emenda Constitucional
TJ	Tribunal de Justiça
UFPR	Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	10
1.2	OBJETIVO GERAL	10
1.2.1	<i>Objetivos Específicos do Projeto Técnico</i>	10
1.3	JUSTIFICATIVAS	11
2	REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	12
2.1	GESTÃO PÚBLICA	12
2.2	CICLO PDCA	15
3	METODOLOGIA	18
4	A ORGANIZAÇÃO	19
4.1	DESCRIÇÃO GERAL	19
4.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	22
5	PROPOSTA	26
5.1	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	26
5.2	PLANO DE IMPLANTAÇÃO	28
5.3	RECURSOS	32
5.4	RESULTADOS ESPERADOS.....	32
5.5	RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	33
6	CONCLUSÃO	35
7	REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

O presente projeto técnico sugere a aplicação da ferramenta de gestão pela qualidade do trabalho - Ciclo PDCA - junto à 2ª Vara Judicial de uma comarca localizada no litoral da Região Sul do Brasil.

Atualmente, trabalham no gabinete da 2ª Vara Judicial, um juiz, um assessor de juiz, dois estagiários e, no cartório, oito servidores.

A 2ª Vara Judicial acumula a Vara Criminal, Vara da Família, Vara da Infância e Juventude e o Juizado Especial Criminal. Assim, é responsável pela tramitação de, aproximadamente, 1200 processos, além de dar atendimento ao público.

Além da visível sobrecarga, a 2ª Vara Judicial sofre com problemas de infraestrutura e com a falta de preparo de alguns profissionais. O problema só não é maior devido à boa vontade dos servidores do local.

O presente projeto visa ajudar os servidores na busca da excelência nos serviços prestados.

1.2 Objetivo Geral

Propor a implementação da ferramenta de gestão pela qualidade do trabalho - Ciclo PDCA – na 2ª Vara Judicial com a finalidade de auxiliar os servidores na busca da excelência nos serviços prestados à sociedade.

1.2.1 Objetivos Específicos

Apresentar o funcionamento e a organização da 2ª Vara Judicial onde se pretende aplicar a ferramenta citada.

Fazer o diagnóstico do ambiente organizacional da 2ª Vara Judicial, identificando pontos onde podem ocorrer melhorias e a otimização dos serviços prestados.

1.3 Justificativas

O desenvolvimento do presente projeto técnico se mostra importante porque vem ao encontro das transformações exigidas pela sociedade, cada vez mais consciente dos seus direitos de cidadãos previstos em lei.

Justifica-se, ainda, pela atual condição da 2ª Vara Judicial, uma vez que os servidores que atuam no local têm feito o possível para dar um bom andamento processual e atendimento de qualidade ao público, mas sofrem com acúmulo de trabalho, infraestrutura precária e despreparo técnico.

Além disso, o poder judiciário tem percebido a necessidade da inclusão de técnicas de gestão na área para dar atendimento às previsões em lei.

Justifica-se ainda como forma de colaboração na produção de conhecimento e melhorias revertidas em favor da sociedade, já que o conhecimento gerado na academia deve, a nosso entender, refletir-se em ações práticas.

Por fim, uma experiência semelhante e bem sucedida da aplicação desta ferramenta junto Vara Federal e JEF – Juizado Especial Federal - Criminal Adjunto de Lajeado-RS, mostra que o projeto é viável e pode alcançar os objetivos propostos.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 Gestão Pública

Devido às mudanças recentes trazidas por meio da introdução de novos conceitos, importados ou idealizados dentro da sociedade brasileira, às alterações ocorridas em Lei e à conscientização da sociedade, verifica-se a urgente necessidade de mudanças, por parte das instituições públicas, no que se refere à qualidade dos seus serviços. Prova disso foi a presença de milhões de pessoas nas ruas durante o primeiro semestre de 2013. Movimento para reduzir a tarifa da passagem de ônibus? Não. Este foi apenas o motivo que levou os primeiros manifestantes às ruas. Os outros milhões de manifestantes que saíram de suas casas, em mais de cem cidades brasileiras, foram levados por um sentimento de indignação gerado pela falta de comprometimento do poder público com aquele que deveria ser o principal alvo de seus esforços: o povo.

Sim, com bandeiras exigindo respeito, fim da corrupção, saúde e educação de qualidade, justiça e transparência, o povo brasileiro mostrou que acordou. Para alguns analistas do movimento, a raiz da questão que levou o povo as ruas está relacionada à “gestão da coisa pública”.

Segundo Kettl (1997, citado por Nogueira e Pacheco 2009, p.07) o tema da gestão pública tornou-se central a partir das décadas de 1980 e 90.

O debate sobre reformas estruturais necessárias passa a dar ênfase a aspectos responsáveis por promover otimização de procedimentos de um órgão ou poder público, visando melhorias no serviço que estes se designam a prestar ao cidadão.(KETTTL, 1997, citado por NOGUEIRA;PACHECO, 2009, p.07)

Para muitos autores, os princípios da gestão no âmbito da Administração Pública encontram sua origem no caput do artigo 37 da Constituição Federal da República, de 1988, sendo eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Como regra geral, devem se submeter a tais princípios a administração direta e indireta de qualquer dos poderes da União, Estados, Distrito Federal, Municípios.

Além dos princípios elencados no artigo 37 da CF, ainda existem os princípios fundamentais preconizados pelo Decreto-lei n.º 200/67 de Planejamento, Coordenação, Descentralização, Delegação de Competência e Controle; a Lei Complementar 101/2000, denominada Lei de Responsabilidade Fiscal; Lei 4.320/64 para elaboração e controle dos orçamentos, entre outras.

Já Brasil (1995, citado por Silva, 2013) afirma que a gestão pública no Brasil passou a ser elaborada a partir do primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, com a Proposta de Emenda Constitucional (PEC) n.º 173/95, encaminhada pelo governo federal ao Congresso Nacional em 23 de agosto de 1995, com o intuito de aperfeiçoar e atualizar os dispositivos constitucionais sobre a administração pública.

A verdade é que tais discussões provocaram mudanças importantes no poder judiciário já que a ineficiência administrativa também afeta este poder.

Segundo Stumpf (2008), o Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo realizou, em 2000, uma pesquisa em que foi colhida a opinião de 738 juízes, de primeiro e segundo graus de jurisdição, da Justiça Estadual, do Trabalho e Federal, sob diversos aspectos, em especial, sobre morosidade e desempenho. A pesquisa apontou que 74,6% dos entrevistados afirmaram que a ineficiência administrativa é fator relevante como causa da morosidade da justiça.

Diante destes dados, Stumpf (2008, p.17) conclui que “a ineficiência administrativa até poderia ser entendida como carência de políticas e iniciativas de macro gestão, mas também como carência de gestão nas unidades”.

Diversos autores apontam a Emenda Constitucional (EC) nº 45/2004, que entre outras coisas, instituiu o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) como um marco de que os debates em torno da gestão pública chegaram ao judiciário.

A própria justificativa dada pelo CNJ (2013), órgão responsável pelo controle administrativo e financeiro do poder judiciário no Brasil, em seu portal na internet, mostra que órgão está alinhado com os novos conceitos de gestão.

O objetivo do CNJ é que os dados sejam referência para a criação de uma cultura de planejamento e gestão estratégica. Outra finalidade do Justiça em Números é fornecer bases para construção de políticas de gestão e

possibilitar a avaliação da necessidade de criação de cargos e funções (CNJ, 2013).

Nesse sentido, Nogueira e Pacheco (2009) afirmam que o surgimento de um órgão de controle administrativo do judiciário brasileiro - referindo-se ao CNJ – está diretamente ligado à tentativa de reação a problemas administrativos deste poder.

O poder judiciário teria finalmente acordado para o fato de que a ciência da administração é necessária para resolver seus problemas. A questão agora é como trazê-la para realidade em questão, uma vez que autores como Santos *et al* (2011) ressaltam que o tipo de administração pública feita até recentemente já não é mais capaz de dar as respostas impostas pelas novas transformações.

Mas esses atributos não são suficientes para melhorar o nível de um serviço ou produto, é preciso aplicar as modernas técnicas administrativas hoje existentes no mundo moderno gerencial empresarial, e como estamos tratando de uma gestão pública, esses conceitos são também aplicados em uma administração pública, onde os resultados obtidos são alcançados em função do tipo dos procedimentos a serem adotados, em referência ao que for estabelecido como meta e objetivo. (SANTOS *et al*, 2011, p.4-5).

Entre as possibilidades de aplicação dos conceitos oriundos da ciência da administração no poder judiciário, Rodrigues (2008, citado por Nogueira, 2010, p.36) defende a adoção de modelos apresentados pela administração privada como um caminho para solucionar os problemas existentes no poder judiciário, uma vez que o tradicional modelo de gestão administrativa burocrática do serviço público não atende mais às necessidades da sociedade.

[...] Necessário empregar novas metodologias cientificamente comprovadas por empresas a fim de quebrar paradigmas obsoletos. Em que pese a Administração Pública e a empresa privada possuírem diferentes estruturas e finalidades, na essência têm ponto comum, que é a prestação de serviços. [...] A gestão pela qualidade amplia a visibilidade do Judiciário à sociedade, aumentando a transparência em virtude de dispor de indicadores estatísticos precisos e confiáveis.(RODRIGUES, 2008, citado por Nogueira, 2013, p.36)

Para Pereira (2009), autor de “O Ciclo PDCA na prática, a experiência da Vara Federal e JEF Criminal Adjunto de Lajeado”, o que ocorreu com a administração pública foi uma mudança de paradigma: da clássica e burocrática,

para a nova, que busca resultados planejados e faz uso de técnicas oriundas da ciência da Administração na gestão pública.

Seguindo a mesma visão defendida por Pereira, o presente projeto técnico defende uso do ciclo PDCA, ferramenta que tem sua origem na Administração, junto a uma organização pública, neste caso, junto à 2ª Vara Judicial de uma comarca localizada no litoral da Região Sul do Brasil, alvo deste projeto.

2.2 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA é um método gerencial que visa à manutenção e a melhoria contínua dos processos de produção de trabalho, uma vez que a conclusão de um ciclo gera outro. Versátil, pode ser usado em qualquer tipo de organização.

Um dos motivos da escolha deste método deve-se a uma primeira experiência junto a Vara Federal de Lajeado/RS, com resultados positivos.

Pereira (2009) verificou que os resultados da aplicação da ferramenta PDCA propiciaram significativa melhora na produtividade (quantidade/qualidade) da Vara Federal de Lajeado.

Diante dos resultados obtidos, Pereira (2009) defende a aplicação da ferramenta junto à unidades judiciárias.

A ferramenta utilizada, o Ciclo PCDA, se apresenta adequada para utilização nas Unidades Judiciárias, atendendo a 5ª Meta de Nivelamento do Conselho Nacional de Justiça fixada para o ano de 2010. Tratando-se de ferramenta de planejamento, exequibilidade e modo de aferir resultados, não importando em custos imediatos de vulto para sua aplicação. (PEREIRA, 2009, p.19).

Em seu trabalho, Pereira (2009) defende que o PDCA se aplica também a processos de rotina, onde já existem procedimentos operacionais padronizados.

O ciclo PDCA foi desenvolvido pelo estatístico Walter A. Shewhart, nos Estados Unidos, na década de 30. Tornou-se popular na década de 50, por meio do Dr. W. Edwards Deming, que é considerado por muitos como o pai do controle de qualidade moderno, ao aplicá-lo nos trabalhos que desenvolvia no Japão. Fatos que fizeram com que o ciclo PDCA ficasse conhecido também como ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming.

As etapas que compõe este ciclo são: Planejamento (P - Plan), Execução (D - Do), Verificação (C-Check) e Atuação Corretiva (A - Action).

A etapa de planejamento é marcada pela formulação de metas ou planos de ação e análise das melhores formas de alcançá-las. Refere-se ao planejamento do seu projeto de melhoria, ou seja, dos objetivos. Analisa-se o que já se sabe, decide-se o que se quer fazer e buscam-se meios para sua realização: quem, o que, quando, onde, como.

A próxima etapa é a de execução do plano, onde as tarefas planejadas na etapa anterior são colocadas em prática. Nesta etapa, realizam-se os treinamentos necessários, os planos são colocados em prática e os dados são coletados para as análises na próxima etapa, que é a verificação.

Na etapa de verificação, como o próprio nome diz, é feito o acompanhamento dos indicadores e análise das metas, observando se elas atingiram os objetivos traçados.

Os dados coletados na etapa de execução são utilizados na comparação entre o resultado conquistado e a meta delineada. Caso a meta não tenha sido atingida deve-se retornar a fase de observação da etapa de planejamento, analisar novamente o problema e elaborar um novo plano de ação. (MACHADO, 2007)

A última etapa é a de atuação corretiva, ela está diretamente ligada aos resultados obtidos. Se a meta foi atingida, as alterações serão padronizadas. Se não, age-se sobre as causas negativas que impossibilitaram o alcance da meta.

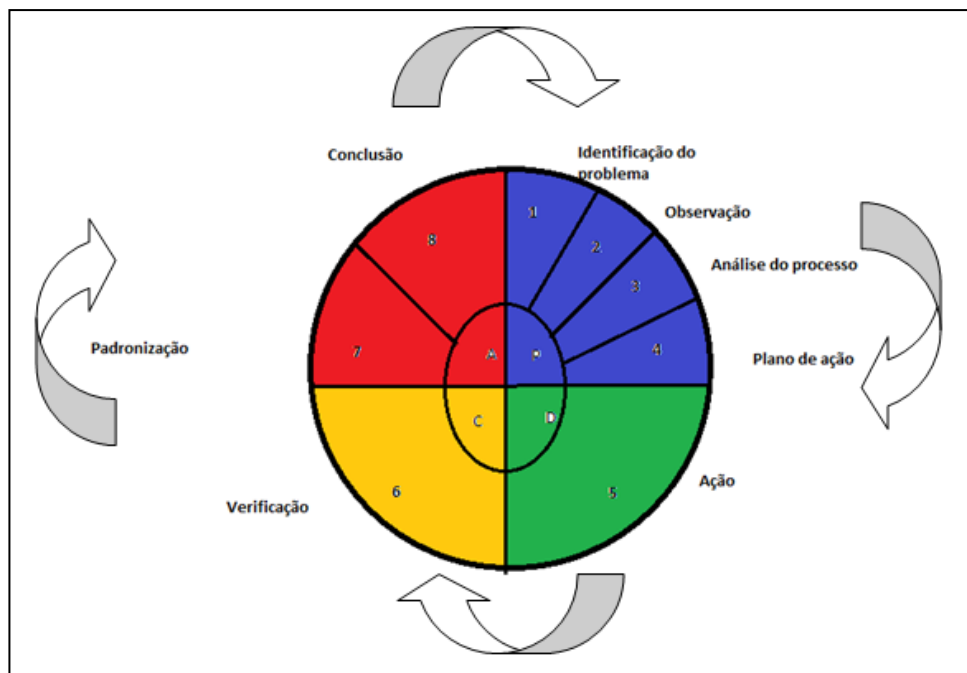


Figura 1. Ciclo PDCA

Fonte: Adaptado de CAMPOS (1990).



Figura 2. Melhoria contínua com PDCA rodados pelo sistema de gestão.

Fonte: Adaptado de CAMPOS (1990)

3 METODOLOGIA

O presente trabalho se classifica como um estudo de caso realizado junto à 2ª Vara Judicial de uma comarca de entrância intermediária, localizada no litoral Sul do Brasil, com foco na defesa do uso do método PDCA na busca pela excelência na prestação de serviços.

De acordo com Gil (1999, p.72-73), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento”.

No caso, a comarca em questão apresenta características comuns às demais de mesmo porte no País, mas também algumas peculiares, conforme se observa no decorrer do presente projeto.

Entre os instrumentos usados para coleta de dados, destaca-se a observação participativa.

Este projeto utiliza ainda o conceito de pesquisa qualitativa. Segundo Neves (1996), a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada e não busca enumerar ou medir eventos, assim como geralmente não emprega instrumental estatístico para análise de dados. Acredita-se, assim, que este tipo de pesquisa conduz a uma melhor compreensão do fenômeno, ainda mais pela posição do pesquisador que exerce suas atividades junto à serventia estudada.

Dela faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Nas pesquisas qualitativas, é frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situe sua interpretação dos fenômenos estudados (NEVES, 1996, p.1).

O trabalho abrangeu ainda um breve levantamento bibliográfico sobre como a sociedade e, principalmente, o poder judiciário têm se comportado diante das mudanças trazidas pela cultura da gestão pública bem como sobre a ferramenta de gestão pela qualidade, o ciclo PDCA, na busca pela excelência dos serviços.

4 A ORGANIZAÇÃO

4.1 Descrição geral

A organização objeto deste estudo é a 2ª Vara Judicial, nomenclatura alterada por resolução datada de 12 de agosto de 2013, de um município localizado no litoral Sul do Brasil. A comarca em questão foi criada em 30 de junho de 1986 e pertence à sede territorial de um município com, aproximadamente, 32 mil habitantes. Mas, por estar localizada no litoral, possui uma população sazonal durante o verão que chega a 400 mil pessoas.

A 2ª Vara Judicial estudada classifica-se como de entrância intermediária, pertence à justiça comum, e agrega a Vara Criminal, Vara da Família e Sucessões, Vara da Infância e Juventude e Juizado Especial Criminal, somando um total de 1200 (mil e duzentos) processos. E é regulada pelas disposições dos Códigos de Processo Civil e Penal, e os juizados (cíveis e criminais), à justiça especial, que adota o procedimento previsto na Lei n.º 9099/95.

Segundo resolução aprovada em 12 de agosto de 2013, pelo tribunal de justiça em questão, a vara judicial a que é atribuída competência de Família e Sucessões compete:

I – processar e julgar:

- a) as causas de nulidade e anulação de casamento, de separação judicial e divórcio, as relativas ao casamento ou seu regime de bens;
- b) as causas decorrentes de união estável, como entidade familiar;
- c) as causas relativas a direitos e deveres dos cônjuges ou companheiros, um em relação ao outro, e dos pais em relação aos filhos, ou destes em relação àqueles;
- d) as ações de investigação de paternidade, cumuladas ou não com petição de herança, e as demais relativas à filiação;
- e) as ações de alimentos fundadas no estado familiar e aquelas sobre a posse e guarda de filhos menores, entre os pais e entre estes e terceiros;

f) as causas relativas à extinção, suspensão ou perda do poder familiar, ressalvadas as de competência das varas judiciais a que atribuída a competência da Infância e Juventude;

g) as causas relativas a direitos sucessórios;

II – autorizar os pais a praticarem atos dependentes de consenso judicial, relativamente à pessoa e aos bens dos filhos, bem como os tutores, relativamente aos menores sob tutela;

III – declarar a ausência;

IV – dar cumprimento às cartas de sua competência.

§1º A cumulação de pedido de caráter patrimonial não altera a competência estabelecida neste artigo.

§2º Cessa a competência do juízo de família desde que se verifique o estado de abandono da criança ou adolescente

À vara judicial a que é atribuída a competência da Infância e Juventude compete exercer as atribuições definidas no Estatuto da Criança e do Adolescente, bem como dar cumprimento às cartas de sua competência.

Parágrafo Único. A vara judicial que apreciar a medida de proteção relativa a determinada criança ou adolescente ficará preventa para os procedimentos posteriores instaurados para sua proteção ou de seus irmãos, compensando-se a distribuição.

À vara judicial a que é atribuída a competência Criminal compete:

I – exercer o controle jurisdicional sobre os inquéritos policiais, quando for o caso, bem como peças informativas e outros feitos de natureza criminal prévios à ação penal;

II – o processo e julgamento:

a) das ações penais e seus incidentes, inclusive as de natureza falimentar, das medidas cautelares e de contracautela sobre pessoas ou bens ou destinadas à produção de prova;

b) dos habeas corpus em matéria criminal não sujeitos à competência de Turma Recursal ou à competência originária do Tribunal de Justiça;

III – a organização e a presidência do respectivo Tribunal do Júri;

IV – conhecer e julgar as causas criminais e as medidas protetivas de urgência, decorrentes da prática de violência doméstica e familiar contra a mulher, estabelecidas na Lei Federal nº 11.340/2006, observadas as regras do artigo 18 desta resolução;

V – o exercício das atribuições previstas no Livro IV do Código de Processo Penal e na Lei de Execução Penal;

VI – dar cumprimento às cartas de sua competência.

Parágrafo único. Serão ainda observadas, quando especializada a competência definida neste artigo, as regras constantes do Capítulo III, inclusive quanto à execução penal.

À vara judicial a que é atribuída a competência do Juizado Especial Criminal compete:

I – a conciliação, o processo e o julgamento das infrações penais de menor potencial ofensivo, nos termos da lei;

II – a execução de seus julgados, ressalvado o disposto no art. 74 da Lei Federal nº 9.099/1995;

III – dar cumprimento às cartas de sua competência.

Para tanto, 2ª Vara Judicial em questão conta com oito funcionários, incluindo-se o secretário, e o gabinete com um único juiz, auxiliado por um assessor, e dois estagiários. Sua estrutura está localizada em um prédio de 23 anos.

Possui uma verba de R\$ 18 mil/ano, que é dividida com a 1ª Vara Judicial. Essa verba é correspondente ao repasse de um fundo do poder judiciário que tem por finalidade suprir o poder judiciário estadual com os recursos financeiros necessários para as despesas com aquisição, construção e reforma dos edifícios forenses; aquisição de equipamentos e material permanente (higiene, limpeza, água e café); implementação dos serviços de informática e despesas de custeio, conforme regulamento.

4.2 Diagnóstico da situação-problema

Observa-se que a 2ª Vara Judicial, alvo do presente estudo, está inserida em um contexto de transformações pelo qual passa o poder judiciário.

No cenário externo, se sobressai a figura de uma sociedade mais consciente de seu amparo legal, que quer ver seus processos tramitarem, que quer ser bem atendida. No cenário interno, vive-se a pressão diária por um atendimento de qualidade, que vá ao encontro dos anseios da população. Esbarra-se, porém, na falta de pessoal, no despreparo técnico dos novos servidores e na estrutura física precária.

Atualmente, a disposição funcional do cartório é a seguinte:

- Uma pessoa que supervisiona os serviços, com 20 anos atuação na área, e que além de supervisionar o andamento do cartório, atende dúvidas dos servidores mais jovens (após ela, o mais antigo possui três anos de casa). Ainda, auxilia a juíza em solicitações específicas, faz serviços externos de depósitos de dinheiro apreendido, vai aos correios, entrega ofícios, faz atendimento ao público (telefone e balcão) quando solicitada, entrega de relatórios ao Conselho Nacional de Justiça, entre outras atividades;
- O diretor da secretaria, que atualmente é o responsável por fazer as audiências da Vara criminal, da Família, Infância e Juventude e Juizado Especial Criminal. Além disso, ele faz a movimentação processual – envia os processos para o juiz, ministério público, deixa-os à disposição dos advogados, no prazo, aguardando diligências, entre outras. Certifica que os processos que estão saindo do prazo e atende aos pedidos do público de certidões de antecedentes criminais;

- Um servidor cumpre os processos que retornam do juiz referentes à Vara Criminal: expede mandados de intimação, notificação e citação, ofícios, carta precatórias, consulta sistemas disponíveis ao tribunal para localização de pessoas, entre outros;
- Uma funcionária (cedida pela prefeitura) que cumpre os processos da vara infância e juventude e auxilia no cumprimento dos processos da vara criminal;
- Um funcionário (cedido pela prefeitura) dá atendimento ao público no balcão. Neste caso, é o atendimento para pessoas que querem saber sobre o andamento processual das varas criminais, família e infância – nomeação de advogados, comprovar comparecimento em cartórios nos processos suspensos (em que uma das condições é comparecer em juízo), atualizar endereços, solicitar certidões de antecedentes criminais, buscar averbação de divórcio, advogados que querem levar processos em carga para fotocópia, entre outras. Além do atendimento, este funcionário faz a busca dos processos pelo cartório e retira processos do arquivo e faz juntadas de documentos nos processos. É importante ressaltar que apesar de estar na linha de frente do balcão é assessorado pelos outros funcionários, em caso de dúvidas ou quando forma fila no balcão, o que ocorre algumas vezes no dia;
- A estagiária, que tem dado andamento aos processos de família e tem sido muito requisitada quando há dúvidas em relação a esses procedimentos no balcão;
- Uma servidora cumpre os processos do juizado especial criminal e atende ao respectivo balcão, que é separado dos demais;
- Uma última funcionária, que não é da área, mas como houve a terceirização do setor onde trabalha, começou a atuar no local e tem auxiliado no arquivamento de processos de juizado, autuação de novos processos na Vara Criminal e também com juntadas de documentos nos processos da família.

Pela disposição funcional, é possível observar o quanto é enxuta e os servidores estão sobrecarregados. A falta de um único servidor deixa toda uma área descoberta, obrigando os demais a se desdobrarem em seus serviços.

Conscientes, os servidores se esforçam para evitar o atraso processual. Recentemente, o cartório em questão se viu as voltas com um surto gripe, em que mesmo com sérios problemas de saúde, os servidores não deixaram de comparecer por causa do serviço.

No entanto, algumas situações fogem do controle. Recentemente, o promotor que atende aos processos da área de família, infância e juventude, e juizado especial criminal ficou de licença por cinco meses. Apesar de na teoria,

terem sido designados promotores substitutos, na prática, as áreas já citadas ficaram descobertas. Isso ocorreu porque os promotores substitutos atendiam a mais de uma comarca e, assim, davam andamento aos processos considerados urgentes – como os casos de internamento de menores infratores e réu preso. Os processos paralisaram e quando voltaram a ter andamento houve acúmulo na mesa dos servidores e muitos foram trabalhar fora do expediente para dar conta das atividades.

As férias do magistrado também geram problemas semelhantes, uma vez que são nomeados magistrados substitutos para atenderem a mais de uma comarca e, diante da condição em que se encontram, os substitutos conseguem dar andamento apenas a casos urgentes. Já as férias dos servidores, por outro lado, obrigam os colegas a se desdobrarem para atender a demanda de serviço.

Infelizmente, problemas de infraestrutura, também afetam o serviço da 2ª Vara Judicial. O prédio onde funciona tem 23 anos e, apesar de não ser tão antigo, apresenta uma série de problemas. Há mais de um mês a principal impressora do cartório deixou de funcionar. Após tanto tempo de espera, o veredicto: é problema de tensão. Só funcionará se for trocada a fiação. Quando a responsável pelo atendimento precisa fotocopiar algum documento, a mesma tem pedido para outro funcionário escanear e depois fazer a impressão da cópia. Assim, um procedimento de fotocópia, inicialmente simples, tem paralisado dois funcionários. Grampeadores emperrados, carimbos que estão descolando as borrachas são outros exemplos de situações que tomam tempo e atrasam o serviço.

Os computadores da sala de audiência e juizado especial criminal têm acesso à internet por meio de um switch e, no último mês, defeitos no aparelho derrubaram a internet de três funcionários pelo menos 5 vezes ao dia.

Outra questão é a migração dos processos físicos para os virtuais. Os processos virtuais estão ganhando cada vez mais espaço junto ao Tribunal de Justiça em questão. Hoje, apenas os processos criminais são físicos. Mas, observa-se que o sistema do tribunal também cai constante. Há semanas em que o mesmo fica lento e chega a prejudicar os serviços por dois ou três dias, causando desânimo entre os servidores, já que alguns vão mais cedo para colocar o trabalho em dia, mas no momento em que deveriam estar trabalhando não conseguem por interrupção no sistema.

Questões estruturais também poderiam facilitar o trabalho dos servidores. Não há banheiros na serventia e os funcionários precisam se deslocar até o banheiro público do fórum. Além disso, uma sala de audiência localizada entre o corredor e a serventia obriga os trabalhadores a dar volta no prédio para usarem o banheiro, quando está ocorrendo audiência.

Outra questão a ser citada é que a sala de audiência do Juizado Especial Criminal fica longe da serventia e o funcionário precisa se deslocar várias vezes, quando há audiência, para mostrar o local aos noticiados que pedem informações no balcão.

Apesar da discrepância entre o volume de trabalho e o número de funcionários, bem como a atual infraestrutura física que dispõe, a presente serventia tem um bom andamento processual, graças aos esforços dos servidores que fazem o possível para que o andamento processual flua sem grandes sobressaltos.

Dado o exposto, o presente projeto defende o uso do Ciclo PDCA como forma de otimizar ainda mais o andamento da serventia e ajudar a mesma a buscar um padrão de excelência em seus serviços, aproximando-a da eficiência e impessoalidade inscritos no artigo 37, caput, da Constituição Federal, bem como do atendimento do princípio da razoável duração do processo, inserto no art. 5º, LXXVIII, da Emenda 45/2004.

Trata-se de um diagnóstico que mostra que, apesar dos esforços dos funcionários, muito ainda pode ser feito no sentido de melhorar ainda mais a produtividade e os serviços oferecidos, além de dar vistas à ergonomia e funcionalidade das atividades.

5 PROPOSTA

5.1 Desenvolvimento da proposta

Por meio da observação direta, análise de pontos fortes e fracos do cartório em questão foi possível estabelecer a principal meta, ou seja, resultado que se espera ao aplicar o método PDCA: otimizar o andamento dos processos na 2ª Vara Judicial e, conseqüentemente, ajudar a mesma a buscar um padrão de excelência em seus serviços.

Relacionados a essa meta foram identificados os seguintes problemas que devem ser atacados:

- Problemas de infraestrutura física:

Banheiros longe do cartório;

Salas de audiência de difícil identificação pelos usuários (indiciados, testemunhas, advogados) e, no caso do Juizado Especial Criminal, também longe da serventia.

- Problemas de infraestrutura técnica:

Sistemas caindo constantemente;

Switch com mal contato;

Impressora estragada;

Carimbos estragados;

Protocolo estragado;

Grampeador emperrado.

- Problemas de recursos humanos:

Poucos servidores/estrutura extremamente enxuta;

Servidores pouco preparados;

- Problemas de comunicação:

Afastamento de funcionário em decorrência de férias em períodos de grande quantidade de serviço

Dúvidas repetitivas e comuns entre os servidores;

Definida a meta, identificados os problemas que devem ser atacados, segue-se uma análise do presente fenômeno e dos processos da 2ª Vara Judicial:

Observa-se que alguns problemas são de fácil resolução, como a compra de novos materiais de uso diário e aquisição de novos equipamentos. Outros problemas não apresentam soluções tão simples, como a melhora dos sistemas do tribunal justiça. A verdade é que a solução de todos igualmente irá contribuir para o alcance da meta, uma vez que ela quer otimizar o tempo dos servidores, que assim terão condições de atingir excelência em seus trabalho, pois haverá mais tempo para análise de processos e atendimento ao público.

Além da aquisição de novos equipamentos e materiais ou problemas técnicos, que, “a princípio”, dependeriam apenas de pedidos realizados pela serventia, observa-se que outros problemas, como os referentes à comunicação entre os servidores estariam ao alcance da serventia e também trariam resultados significativos.

A criação de uma planilha de férias, por exemplo, seria extremamente vantajosa para o cartório. Tal planilha deveria conter os meses favoráveis para saída dos servidores e os meses desfavoráveis. Isso porque em alguns meses ocorre o acúmulo de serviço em contrapartida com outros, considerados mais tranquilos. Entre os meses favoráveis, teríamos os meses de novembro, dezembro, janeiro, fevereiro, abril, maio, junho, julho. Estes meses são favoráveis porque coincidem com as férias do magistrado (duas vezes ao ano – fevereiro e julho) e dos promotores (novembro), época em que os processos acabam parados e apenas os urgentes são movimentados. Já entre os meses desfavoráveis estão os meses de março, momento em que encerra o verão – é importante recordar que se trata de uma cidade litorânea -, quando o número de ocorrências chega a quadruplicar, e chegam os processos aos montes devido ao fim da operação Verão pela polícia militar/civil. Além disso, março também é marcado pelo fim das férias do magistrado, ou seja, é um mês de grande volume de serviço. Os meses de agosto e dezembro são desfavoráveis porque são meses em que os magistrados retornam de suas segundas férias e promotor em dezembro.

Também, a criação de uma cartilha sobre o andamento processual eliminaria muitas dúvidas em comum dos servidores e agilizaria o andamento processual.

A entrada em exercício de mais um profissional e a capacitação de um antigo para atuar como pivô – preparado para trabalhar em todas as frentes e assim cobrir as férias dos demais – é outra atitude que auxiliaria na otimização do tempo e qualidade dos serviços, além da qualidade de vida dos profissionais.

Ressalta-se também a necessidade de melhorar a capacitação dos funcionários atuais e mudanças no projeto do prédio, a fim de otimizar ou facilitar o deslocamento, prestação de serviços e atendimento dos profissionais.

5.2 Plano de implantação

Diante do diagnóstico realizado, sugere-se três planos de ação para iniciar a implantação da ferramenta. O primeiro plano prevê a preparação de um funcionário para atuar como pivô no cartório, ou seja, uma pessoa capaz de atuar em todas as frentes e evitar o acúmulo de serviços gerados motivos pela ausência dos demais servidores. O segundo plano destaca-se por trazer melhorias nas condições de trabalho dos servidores e, o último, por sugerir a criação de uma planilha de férias programada segundo as necessidades do cartório.

Plano de ação: O funcionário pivô

Plano de ação número 1 da 2ª Vara Judicial				
Linha estratégica	Recursos Humanos			
Objetivo	Qualificação de servidores			
Metas	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar a paralisação de processos, com a preparação de pelo menos um funcionário pivô, que cubra os demais em férias, licenças, faltas. - Conseqüentemente, com o tempo gerado, melhorar o atendimento a sociedade e a qualidade dos serviços prestados. 			
Ação	Prazo	Técnica (como será feito)	Formas de monitoramento	Responsabilidades

<p>- Chamar mais um servidor do último concurso e treinar um dos antigos para ter conhecimento em todas as áreas e cobrir férias e afastamentos dos demais.</p> <p>- qualificação dos servidores que já atuam no local.</p>	<p>Dois anos</p>	<p>- Retirada de um servidor que tenha mais conhecimento da rotina cartorária e capacitação do mesmo por meio de cursos e contato com os demais servidores para que possa trabalhar em todas as frentes.</p> <p>- Assunção do novo servidor e preparação para atuar na área específica do funcionário deslocado.</p>	<p>- anual.</p> <p>- por meio de tabelas que mostrem o acúmulo de serviço gerado por causa da paralisação de um servidor decorrente de férias. Tais tabelas devem ser geradas no primeiro ano de implantação, enquanto o servidor está sendo capacitado.</p> <p>-No segundo ano, será possível avaliar a implantação do funcionário pivô.</p>	<p>Juiz: pedido de novo servidor</p> <p>Tribunal de justiça: oferecimento dos cursos.</p> <p>Chefe da Vara Judicial: capacitação e orientação no local.</p>
---	------------------	--	---	---

Fonte: Elaborado pela autora

Plano de ação: As condições de trabalho

Plano de ação número 2 da 2ª Vara Judicial				
Linha estratégica	Infraestrutura			
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar o espaço físico da vara - Solicitação de novos equipamentos 			
Metas	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar a perda de tempo decorrente de equipamentos que estão apresentando problemas e a perda de tempo ligada a atual planta do fórum. - Conseqüentemente, com o tempo gerado, melhorar o atendimento a sociedade e a qualidade dos serviços prestados. 			
Ação	Prazo	Técnica (como será feito)	Formas de monitoramento	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Construção de um novo prédio para instalações; - solicitação de novos equipamentos. 	Seis meses	<ul style="list-style-type: none"> - o novo prédio já está em construção. - solicitação de novos equipamentos (1 switch e duas impressoras). 	<ul style="list-style-type: none"> - reuniões com os servidores para exposição dos sentimentos em relação a nova estrutura. - reuniões com servidores para exposição sobre as condições de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tribunal de Justiça Servidores: protocolo de pedido.

Fonte: Elaborado pela autora

Plano de ação: A planilha de férias

Plano de ação número 3 da 2ª Vara Judicial				
Linha estratégica	Processos/comunicação			
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> - padronização de rotinas cartorárias - criação de uma planilha de férias 			
Metas	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar a perda de tempo decorrente de dispersão, dúvidas comuns e repetitivas. - Evitar férias em períodos de gargalo de serviço, como fim do verão, ou que coincidam com o retorno das férias dos magistrados e promotores. 			
Ação	Prazo	Técnica (como será feito)	Formas de monitoramento	Responsabilidades
<p>-Conscientização dos servidores de que tirar férias em determinados períodos, como no final do verão, ou após as férias dos magistrados e promotores são prejudiciais ao andamento da vara.</p> <p>- criação de manuais de rotina cartorárias.</p>	Dois anos	<ul style="list-style-type: none"> - planilha de férias em conjunto com gabinete do juiz e promotoria. - conscientização dos servidores dos melhores períodos para tirar férias - impressão dos manuais de rotinas cartorárias ou disponibilização 	<ul style="list-style-type: none"> - Comparações de relatórios de movimentações de processos com anos anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chefe da Secretaria Servidor com formação em gestão.

		nos computadores.		
--	--	----------------------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora

5.3 Recursos

Plano de ação número 1:

Custo estimado de implantação do primeiro plano de ação:

Salário do novo funcionário: R\$ 3.900,00 (mês) x 24 (dois anos) = R\$ 93.600,00

Décimo terceiro e 50% de adicional de férias: R\$ 7800 + R\$ 3900 = R\$ 11.700,00

Aquisição de um computador: R\$ 2.000,00

Capacitação dos antigos servidores: R\$ 8.000,00

Total: R\$ 115.300,00 - Oriundos do Tribunal de Justiça.

Plano de ação número 2:

Custo estimado de implantação do segundo plano de ação:

Construção do novo prédio: R\$ 5. 805.505,94

Aquisição de novos equipamentos:

1 switch - R\$ 49,00,

1 impressora multifuncional - R\$ 800,00

Total: R\$ 5.806.354,94 - Oriundos do Tribunal de Justiça.

Plano de ação número 3:

Custo estimado de implantação do terceiro plano de ação:

Impressão de manuais: R\$ 50,00 x 12 = R\$ 600,00

Total: R\$ 600,00 - Oriundos de contribuições dos servidores.

5.4 Resultados esperados

Plano de ação número 1:

- Fim do gargalo gerado pelas férias de um servidor;
- Continuidade dos serviços sem sobressaltos para os servidores;

- Aumento da qualidade de vida dos servidores;
- Melhor atendimento ao público e qualidade dos serviços prestados.

Plano de ação número 2:

- Otimização do tempo dos servidores;
- Mais agilidade do atendimento;
- Melhor atendimento ao público e qualidade dos serviços prestados.

Plano de ação número 3:

- Melhor fluidez dos processos;
- Fim da sobrecarga de trabalho gerado pelo acúmulo de trabalho;
- Ambiente de trabalho menos estressante;
- Minimização das dúvidas e interrupções geradas pelas mesmas;
- Melhor atendimento ao público e qualidade dos serviços prestados.

5.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Plano de ação número 1:

Riscos/ Problemas:

- Licenças especiais de três meses que os funcionários têm direito a cada cinco anos;
- Faltas justificadas do funcionário pivô.

Medidas preventivo-corretivas:

- Treinamento de mais um funcionário quando o ciclo PDCA for iniciado novamente, buscando a melhoria contínua.

Plano de ação número 2:

Riscos/ Problemas:

- Prédio projetado sem assessoria dos servidores que podem dizer qual a melhor disposição dos espaços;
- Envio de equipamentos usados e com problemas em vez de equipamentos novos.

Medidas preventivo-corretivas:

- Adaptações na estrutura do prédio;
- Reiteração na solicitação de equipamentos.

Plano de ação número 3:

Riscos/Problemas esperados:

- Resistência por parte dos servidores em aceitar a planilha de férias e a cartilha.

Medidas preventivo-corretivas:

- Reforço das reuniões de conscientização;
- Estimular a união entre os profissionais, inclusive com eventos sociais fora do ambiente de trabalho.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho foi pensado com o intuito de ajudar os servidores da 2ª Vara Judicial de uma comarca localizada no litoral Sul do Brasil na busca pela excelência dos serviços prestados. Para tanto, espelhou-se na experiência bem sucedida da Vara Federal de Lajeado (RS) e propôs a aplicação da ferramenta de gestão pela qualidade, o ciclo PDCA.

Com o diagnóstico da organização alvo deste estudo desenvolvido, é possível concluir que, apesar dos esforços dos servidores do cartório, mudanças relacionadas à gestão do cartório podem trazer ganhos significativos em relação a qualidade dos serviços prestados.

Além disso, é possível afirmar que o Ciclo PDCA condiz com os objetivos de busca pela excelência na prestação dos serviços da 2ª Vara Judicial estudada, uma vez que visa à manutenção e melhoria contínua dos processos. Assim, defende-se veementemente a aplicação da ferramenta no local estudado.

Sugere-se, ainda, para início da implantação, os três planos de ação propostos. Com as mudanças propostas, acredita-se que haverá otimização do tempo usado no desenvolvimento das atividades por parte dos servidores, resultando, conseqüentemente, no aumento da qualidade dos serviços prestados e num importante passo em busca da excelência.

Pode-se afirmar também que aplicação da proposta mostra-se viável, uma vez que as ações que dependem de recursos estão previstas no orçamento do Tribunal de Justiça a que pertence a comarca estudada - como a construção do novo fórum já em fase de conclusão e a entrada em exercício de servidor já selecionado em concurso público, faltando apenas chamá-lo a assumir suas atividades.

As demais ações, como a capacitação dos servidores, dependem de cursos que também têm sido ofertados a distância pelo Tribunal de Justiça por meio da Escola dos Servidores da Justiça Estadual (Eseje) e que são ofertados gratuitamente por instituições de ensino de renome nacional, como o curso de Pós Graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Paraná (UFPR) e os cursos de educação a distância ofertados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), amplamente divulgados entre os servidores pela Eseje. Há, ainda, as ações que dependem de iniciativas e conscientização por parte dos servidores,

adquiridos por meio do fortalecimento da união entre os mesmos, como no caso da planilha de férias e da cartilha.

7 REFERÊNCIAS

CAMPOS, V. F. **Gerência da Qualidade Total**: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. 1. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1990.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/eficiencia-modernizacao-e-transparencia/pj-justica-em-numeros>>. Acesso em: 07/10/2013.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado 1988.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO, LG. **Aplicação da metodologia PDCA: Etapa P (PLAN) com suporte das ferramentas da qualidade**. 57f. Monografia (Graduação - Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2007. Disponível em: http://www.ufjf.br/ep/files/2009/06/tcc_jan2007_lilianamachado.pdf>. Acesso em 20/10/2013.

NEVES, J.L. Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 3, 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2011.

NOGUEIRA, J. M. M.; PACHECO, R. S. A gestão do Poder Judiciário nos estudos de Administração Pública. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2, 2008, Brasília. **Anais...**Brasília: Consad, 2009

NOGUEIRA, J. M. M. **A Gestão do Poder Judiciário: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do Judiciário brasileiro**. 109f. Dissertação (Mestrado – Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8218/62080100017.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20/10/2013.

PEREIRA, J.R. **O Ciclo PDCA na prática, a experiência da Vara Federal e JEF Criminal Adjunto de Lajeado**. 21f. Escola da Magistratura do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Lajeado, RS, 2009. Disponível em: <http://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/apg_JoseRicardoPereira.pdf>. Acesso em: 07/10/2013.

SANTOS, E. L et al. **A relação entre o ciclo PDCA e o processo administrativo e sua importância em uma organização pública**. 6f. Monografia (Pós-graduação em gestão Pública Municipal – Gestão Pública). Universidade do Estado da Bahia, Ibotirama, 2011. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAfM8AD/a-relacao-entre-ciclo-pdca-processo-administrativo-sua-importancia-organizacao-publica>>. Acesso em: 10/10/2013.

SILVA, C.E.R.F. **Gestão Pública no poder judiciário**. 14f. Artigo Científico (Pós-graduação – Direito). Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <<http://www.esmesc.com.br/upload/arquivos/8-1247598053.PDF>>. Acesso em 08/10/2013.

STUMPF, J. C. **Poder judiciário: morosidade e inovação**. 175f. Dissertação (Mestrado – Direito). Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008 - Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2759/DMPPJ%202008%20-%20Juliano%20da%20Costa%20Stumpf.pdf?sequence=1>. Acesso em: 11/10/2013.