

**ROSILDA OLIVO**

**PROGRAMA DE GESTÃO PARA A QUALIDADE NO TRIBUNAL DE  
JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ – RECOMENDAÇÕES PARA O  
SEU RESGATE**

Trabalho apresentado à conclusão do Curso de  
Especialização em Administração de Pessoas,  
Departamento de Administração Geral e Aplicada,  
Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em  
Administração, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Doutor João Carlos da Cunha

**CURITIBA  
2006**

Dedico este trabalho a minha família e especialmente aos meus filhos, pela paciência e compreensão demonstrada durante mais esta etapa em minha jornada de conhecimento.

Agradeço primeiramente a Deus por ter permitido mais esta conquista, à administração do Tribunal de Justiça por ter instituído o Programa de Bolsa Auxílio para Pós Graduação aos servidores e ao Doutor João Carlos da Cunha orientador deste trabalho, os quais me permitiram atingir mais este objetivo.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – SÍNTESE PERCENTUAL DO PROGRAMA DE GESTÃO PARA A QUALIDADE.....	49
FIGURA 2 – MÉDIA DO OBJETIVO LIDERANÇA.....	50
FIGURA 3 – MÉDIA DO OBJETIVO PLANEJAMENTO.....	51
FIGURA 4 – MÉDIA DO OBJETIVO FOCO NO PROGRAMA.....	52
FIGURA 5 – MÉDIA DO OBJETIVO CONSOLIDAÇÃO DO PROGRAMA.....	53
FIGURA 6 – MÉDIA DO OBJETIVO INFORMAÇÃO E ANÁLISE.....	54
FIGURA 7 – MÉDIA DO OBJETIVO IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS..	55
FIGURA 8 – MÉDIA DO OBJETIVO GESTÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE.....	57
FIGURA 9 – MÉDIA DO OBJETIVO IMPRESSÃO DOS SERVIDORES SOBRE O PROGRAMA.....	58

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	iv
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 OBJETIVO DO TRABALHO.....	1
1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.2 JUSTIFICATIVA.....	2
1.3 METODOLOGIA.....	2
<b>2 A INSTITUIÇÃO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARANÁ</b> .....	3
<b>3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	5
3.1 HISTÓRICO DA QUALIDADE.....	5
3.2 METODOLOGIAS DA QUALIDADE.....	11
3.3 GESTÃO PELA QUALIDADE – UMA ESTRATÉGIA ADMINISTRATIVA.....	22
3.4 QUALIDADE – ABORDAGENS E CONCEITOS.....	24
3.4.1 ABORDAGEM TRANSCENDENTAL.....	24
3.4.2 ABORDAGEM FUNDAMENTADA NO PRODUTO.....	25
3.4.3 ABORDAGEM FUNDAMENTADA NO USUÁRIO.....	25
3.4.4 ABORDAGEM FUNDAMENTADA NA PRODUÇÃO.....	25
3.4.5 ABORDAGEM FUNDAMENTADA NO VALOR.....	26
3.5 QUALIDADE NOS SERVIÇOS.....	27
3.6 QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS.....	29
3.7 SISTEMA DE QUALIDADE.....	32
3.7.1 POLÍTICA DA QUALIDADE.....	33
3.7.2 DOCUMENTAÇÃO.....	34
3.7.3 AUDITORIAS.....	35
3.7.4 RECURSOS HUMANOS.....	35
3.7.5 LOGÍSTICA E SUPRIMENTOS.....	36
3.7.6 SISTEMA DE INFORMAÇÕES.....	36
3.7.7 PROCESSO PRODUTIVO.....	37
<b>4 HISTÓRICO DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO PARA A QUALIDADE NO TJPR</b> .....	38

4.1. EFETIVIDADE.....	39
<b>5 PROCESSO METODOLÓGICO.....</b>	<b>43</b>
5.1 INTRODUÇÃO.....	43
5.2 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	43
5.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA E CARACTERIZAÇÃO.....	45
5.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	46
5.5 DA COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.....	47
<b>6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>49</b>
6.1 LIDERANÇA.....	50
6.2 PLANEJAMENTO.....	51
6.3 FOCO NO PROGRAMA.....	52
6.4 CONSOLIDAÇÃO DO PROGRAMA.....	53
6.5 INFORMAÇÃO E ANÁLISE.....	54
6.6 IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS.....	55
6.7 GESTÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE.....	57
6.8 IMPRESSÃO DOS SERVIDORES SOBRE O PROGRAMA DE QUALIDADE.....	58
<b>7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>59</b>
7.1 QUANTO AO OBJETIVO GERAL .....	59
7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	61
7.2.1 DESCREVER O HISTÓRICO DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE E SEUS RESULTADOS.....	62
7.2.2 IDENTIFICAR OS FATORES CONDICIONANTES DO INSUCESSO DA TENTATIVA ANTERIOR DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE.....	61
7.2.3 ANALISAR COMO O IMPACTO DO INSUCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA AFETOU TENTATIVAS POSTERIORES.....	63
7.2.4 PROPOR ESTRATÉGIAS DE IMPLANTAÇÃO DE NOVO PROGRAMA..	64
<b>8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>68</b>
APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO.....	68
APÊNDICE B – TABULAÇÃO DOS DADOS.....	76

# 1 INTRODUÇÃO

Faz parte do imaginário dos cidadãos brasileiros, o Estado ineficiente, com destaque neste cenário a morosidade e ineficiência da Justiça, cujo comportamento parece estar à margem das necessidades e objetivos reais da sociedade como um todo.

Como contrapartidas práticas a esta visão, se registram iniciativas voltadas à melhoria da imagem do Poder Público e, ao demonstrar a preocupação em buscar alcançar melhores resultados na sua prestação de serviço, o administrador público afirma a mudança no comportamento destas organizações, as quais passaram a desempenhar suas atividades prescritas por norma legal, de formas céleres, econômicas e de melhor qualidade.

Vários foram os fatores que incluíram no cenário da administração pública, a busca efetiva pela qualidade, onde se registra desde as dificuldades financeiras do Estado provedor de recursos, a exigência da sociedade por serviços de qualidade até às pressões da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) ao impor limitações e regras ao bom uso dos recursos públicos.

Pela necessidade de adaptação a tais exigências, conhecemos então uma administração pública que passou a conduzir suas funções sob a perspectiva da qualidade, sendo observado um número cada vez maior de iniciativas de aplicação da gestão da qualidade no Judiciário brasileiro.

## 1.1 OBJETIVO DO TRABALHO

Indicar o que aprendemos com a implantação do programa de qualidade no Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, e partindo deste, abordar os fatores indicativos da paralisação como orientador a novas recomendações para o seu resgate na Instituição.

### 1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Descrever o histórico da implantação do programa de qualidade e seus resultados.

Identificar os fatores condicionantes do insucesso da tentativa anterior de implantação do programa de qualidade no Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

Analisar como o impacto do insucesso de implantação de programa da qualidade afetou tentativas posteriores com o programa.

Propor estratégias de implantação de novo programa.

### 1.2 JUSTIFICATIVA

Identificar os principais aspectos a serem melhorados nas futuras iniciativas e, ainda, oportunizar o registro da real impressão deixada pela iniciativa anterior, reapresentando aos administradores, a gestão da qualidade como um desafio a ser vencido, apesar das peculiaridades do serviço público.

Do ponto de vista acadêmico, oportunizar o comparativo da iniciativa prática do programa de qualidade na instituição com os preceitos teóricos da gestão da qualidade.

### 1.3 METODOLOGIA

Com base em documentos e registros oficiais, foi realizada a descrição da implantação e da efetividade do programa de qualidade, sendo também, levantadas informações por meio de pesquisa aplicada aos servidores envolvidos com o programa e sua gestão, para identificar os fatores que contribuíram para a paralisação do mesmo e a partir da impressão dos envolvidos e análise dos documentos e registros encontrados, comparar o programa aos preceitos teóricos sobre a gestão pela qualidade total.

## **2 A INSTITUIÇÃO - TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARANÁ**

Com a instalação da primeira divisão judiciária, há 151 anos atrás, originou-se o Poder Judiciário do Estado dando autonomia política e consolidando a unidade na federação brasileira, cujas atribuições vieram organizar e fiscalizar de forma ordenada os serviços judicantes, notariais e de registro em todo o território paranaense.

Até então, a 5ª Comarca paulista de Curitiba foi a matriz histórica da Província do Paraná, sendo esta unidade jurisdicional agente primário é fundamental no processo de emancipação política do Paraná.

Emancipado o Paraná, deu-se a divisão judiciária do seu território passando a então província que contava, em 1858, com dez municípios, vinte freguesias, três juízes de direito e seis juízes municipais, para em 1892 contar com quatorze comarcas e 20 termos.

Atualmente, o poder judiciário no estado é formado pelos seguintes órgãos: O Tribunal de Justiça; os Tribunais do Júri; os Juízes de Direito os Juízes de Direito Substitutos de entrância final; os Juízes Substitutos; os Juizados Especial Cível e Criminal; os Juízes de Paz e o Conselho de Justiça Militar.

É o órgão Supremo da Justiça do Estado, com sede na Capital e jurisdição em todo o território paranaense e compõe a Organização Judiciária cuja disciplina, constituição, estrutura, atribuições e competências tanto dos Tribunais, Juízes e serviços auxiliares estão previstas no Código de Organização e Divisão Judiciárias do Estado do Paraná.

O Tribunal de Justiça é composto pelos seguintes órgãos: Tribunal Pleno; Órgão Especial; Seção Cível; Seção Criminal; Câmaras em Composição Integral; Câmaras Cíveis em Composição Integral; Câmaras Criminais em Composição Integral; Câmaras Cíveis Isoladas; Câmaras Criminais Isoladas; Comissões; Conselho da Magistratura e Conselho de Supervisão dos Juizados.

A área administrativa de suporte a atividade jurisdicional, está subordinada a Secretaria e Sub Secretaria e são compostas pelos Departamentos Administrativo, Econômico e Financeiro, Magistratura, Informática, Judiciário (atividade fim), Serviços Gerais, Corregedoria Geral da Justiça, Patrimônio, Engenharia e

Arquitetura, Centro de Protocolo e Arquivo Geral, Centro de Documentação e Centro de Assistência Médica e Social. Já os Juizados Especiais estão subordinados ao Conselho de Supervisão dos Juizados, o qual contempla entre as suas funções, atividades correlatas a alguns departamentos integrantes da Secretaria e Sub-Secretaria do Tribunal, mais precisamente às do Departamento Administrativo, constituindo-se uma administração paralela à administração das demais unidades judiciárias.

Conta ainda com o Centro Social Infantil Maria José Coutinho Camargo, como unidade escolar destinada aos filhos dos servidores, Funsep – Fundo de Assistência Médica para servidores e Judicimed – Assistência Médica para Magistrados e a Escola da Magistratura, destinada à capacitação dos Magistrados e curso preparatório para ingresso na carreira da Magistratura, com titularidade de pós-graduação.

A estrutura de carreira conta atualmente com 847 cargos para a magistratura, 2321 cargos de auxiliares da justiça, 654 cargos comissionados, 2.174 cargos da Secretaria, 1.058 cargos dos Juizados Especiais, totalizando 7.054 cargos (incluídos os previstos e ainda não preenchidos) além de 1.400 estagiários, que trabalham meio período, perfazendo 8.454 postos de trabalho.

Apresenta uma estrutura administrativa com características de uma organização burocrática, com um sistema social administrado com critérios racionais, hierárquicos e burocráticos, fundamentada no conceito de autoridade racional-legal, em mandatos com duração de dois anos.

A sede, instalada em imóvel próprio, está localizada na Praça Nossa Senhora Salete, s/nº, Centro Cívico, nesta Capital, contando, ainda, com unidades administrativas instaladas em imóveis próprios situados no eixo do Centro Cívico e outras instaladas em mais sete imóveis locados, com previsão de instalação do complexo judiciário paranaense no imóvel que abrigava a prisão provisória de Curitiba, num período aproximado de dez anos.

A dotação orçamentária para custeio é proveniente da arrecadação do Estado e os investimentos, suportados pelas receitas do Fundo de Reequipamento do Poder Judiciário – Funrejus.

## 3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 3.1 HISTÓRICO DA QUALIDADE

Ao longo do tempo, registramos diversas técnicas e filosofias de Administração, as quais guardam relação com a qualidade, cujos enfoques gerenciais e seus diversos métodos e modelos então utilizados e difundidos, norteiam nos dias atuais e formam o moderno pensamento em relação à qualidade de produtos, processos e serviços e estão em prática nas maiores e mais modernas empresas privadas e também nas empresas públicas.

A perspectiva histórica das correntes de pensamento em relação à qualidade destaca as seguintes contribuições:

1. Taylor: Administração Científica, que considera a administração, antes de tudo, uma ciência, mais do que um conjunto de atividades empíricas; priorizou a produtividade e padronização, onde cabia ao gerente o papel de planejar e de modo bem definido como cada operador participava da execução de cada operação na fábrica – o gerente pensa e o empregado executa; a tendência pela especialização gerou o aparecimento dos denominados inspetores de controle da qualidade - especialização;

2. Fayol: Aumentar a eficiência da empresa através da forma e da disposição de seus órgãos componentes e de suas inter-relações estruturais; tratava da divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, de direção, subordinação dos interesses particulares aos gerais, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade pessoal, iniciativa e espírito de equipe. Exemplificando: pensa a empresa da alta administração para o todo, ou seja, interagindo com suas partes – unidades que a compõem.

3. Gilbert: Estudo de tempos e movimentos;

4. Ford: Produção seriada, com operações planejadas, ordenadas e contínuas, sendo o trabalho confiado ao funcionário somente quando estiver plenamente definidas e decompostas em ações elementares, para serem operadas de forma ritmada, coordenada e resultando em diminuição de custos;

5. Elton Mayo: Experiência de Hawthorne (efeito das condições físicas sobre a produtividade do empregado) – Escola de relações humanas;

6. Walter A. Shewhart: Controle de Fabricação pela definição precisa e mensurável, criou técnicas de acompanhamento e avaliação de produção diária e propôs várias maneiras de se melhorar a qualidade; controle estatístico da qualidade – CEQ - (inspeção, cartas de controle, planos de amostragem) para redução de custos de inspeção e criador do ciclo PDCA; ênfase em que toda a organização humana é montada para a satisfação das pessoas (gerenciamento visando o benefício das pessoas) e que as decisões devem ser baseadas em fatos e dados; orientador de Deming e de Juran;

7. William Edwards Deming: Aluno e principal discípulo de Shewhart difundiram suas idéias: CEQ - controle estatístico da qualidade e o ciclo PDCA para ser utilizado ininterruptamente em todas as atividades; idéia do melhoramento contínuo; um dos responsáveis pela "Revolução da Qualidade"; exerceu forte influência junto aos empresários japoneses, sendo por estes considerados o pai da revolução via controle estatístico de processo e foi homenageado com a instituição do Prêmio Deming da Qualidade; sua filosofia para a qualidade, intitulada os 14 pontos de Deming, é baseada nos seguintes princípios:

- a) Estabelecer a constância de finalidade para melhorar o produto e o serviço;
- b) Adotar nova filosofia;
- c) Acabar com a dependência de inspeção em massa;
- d) Cessar a prática de avaliar as transformações;
- e) Melhoria contínua do sistema de produção e serviço;
- f) Treinamento; liderança; ausência do medo;
- g) Eliminar: barreiras entre as áreas; slogans, exortações e metas para os empregados; cotas numéricas;
- h) Remover as barreiras ao orgulho da execução;
- i) Instituir um sólido programa de educação e retreinamento;
- j) Agir no sentido de concretizar a transformação.

8. Maslow: Hierarquia das Necessidades – a participação e o envolvimento de cada empregado proporcionam às pessoas um incentivo para atingir objetivos pessoais e preencher suas necessidades motivacionais;

9. MacGregor: Teoria X - empregado avesso ao trabalho, preguiçoso e Y – atitudes gerenciais devem reconhecer o potencial intelectual e criativo;

10. Herzberg: Teoria Motivacional - o trabalho como fator de crescimento e desenvolvimento individual;

11. Joseph M. Juran: Observou que para se atingir um determinado nível de qualidade, os custos podem ser evitáveis (relacionados aos custos dos defeitos e falhas) e inevitáveis. Dava enfoque ao papel dos dirigentes nas atividades do controle de qualidade, enfatizando o envolvimento da alta e média gerência; abordagem centrada no cliente e a utilização do controle de qualidade como ferramenta gerencial. Contribuiu para o surgimento do controle da qualidade total no Japão, abordando quatro condições principais:

a) A qualidade deve ser em contemplar as necessidades do consumidor e considerando suas orientações e a garantia da qualidade;

b) Envolvimento de toda a empresa, da alta administração ao chão-de-fábrica, para pelo esforço de todos e liderança do principal executivo, atingir os objetivos da organização;

c) Com métodos científicos e estatísticos, garantir que a atividade de controle da qualidade possa ser conduzida de maneira racional e eficaz;

d) Focar nos sistemas administrativos, o respeito pela dignidade e a independência pessoal, de modo que o controle da qualidade seja conduzido de forma contínua e eficaz.

12. Armand Feigenbaum: Em 1956 propôs o controle da qualidade total, reconhecendo que "qualidade é um trabalho de todos", cujo controle começa pelo produto e só acaba quando o cliente estiver verdadeiramente satisfeito; abordagem centrada no cliente e definição dos custos de qualidade. A partir deste estágio, o desenvolvimento de produtos passou a contemplar a seleção de fornecedores, o atendimento ao cliente e o controle de fabricação;

13. Philip Crosby: Propôs o desenvolvimento de um programa que desenvolvesse um desejo, vontade constante e consciente de fazer o trabalho certo da primeira vez, resultando no programa denominado "Zero defeito";

14. Kaoru Ishikawa: Envolvimento amplo com a qualidade, de cima para baixo, de baixo para cima e em todo o ciclo de vida do produto; diagrama de Causa e Efeito (ou "espinha-de-peixe"); desenvolveu a estratégia para a qualidade a partir de Deming e Juran no Japão;

15. Peter Drucker: Administração por objetivos, da qual se originou a visão estratégica, sustentada num processo de planejamento que garanta uma constância de propósitos para a organização;

16. Tom Peters, Jan Carlzon, Theodore Levitt, e outros.

Das contribuições ora citadas segundo Garvin, D.A. (1992) infere-se que a evolução da qualidade até nossos dias pode ser agrupada em quatro eras, a saber:

### **Era da inspeção**

A atividade produtiva no século XVII e princípio do século XIX eram artesanais e em pequena escala, sendo os próprios artesões responsáveis pelo produto final e conseqüentemente pela própria qualidade; resumindo, baseava-se na eliminação de erros e na retificação.

Com o surgimento da produção em massa como decorrência do desenvolvimento da industrialização, a garantia da qualidade baseava-se na inspeção, com a medição, exame ou teste de alguns atributos do produto.

Já no final do século XX, Taylor criou os fundamentos ou princípios da Administração Científica, legitimando a figura do inspetor de qualidade, ao qual era atribuídas a responsabilidade e autoridade pela qualidade dos produtos e cujo objetivo era obter a qualidade pela conformidade destes, sem análise crítica das causas ou problemas ou dos defeitos.

### **Era do Controle Estatístico**

Antes da segunda guerra mundial, W. E. Deming e seu mestre Shewhart reconheceram a variabilidade nos processos industriais e passaram a utilizar técnicas estatísticas para obter o controle de processos, destacando-se o gráfico de controle de processos, até hoje muito utilizado.

Com o advento da segunda guerra, o combate à ineficiência e a impossibilidade da realização de inspeção em 100% na produção em massa de armamentos e munições, foi necessário o surgimento de outras técnicas, resultando na técnica de amostragem criada por Dodge e H. Roming (Garvin, 1992), ensejando o surgimento em larga escala de programas de capacitação de pessoal, para controle de processo e técnicas de amostragem.

Características fundamentais: Métodos estatísticos; desempenho no processo e estabelecimento de padrões de qualidade;

### **Era da Garantia da Qualidade**

Aos conceitos então existentes e aliada ao estudo da motivação humana, foi criada a ferramenta da "prevenção" e as técnicas foi além das ferramentas estatísticas, incluindo conceitos, habilidades e técnicas gerenciais, destacando-se os movimentos para a quantificação dos custos de qualidade, controle total da qualidade, técnica de confiabilidade e programa zero defeito de P. Crosby.

Nesta era Juran demonstrou com base em fatos e dados à evidência dos custos da qualidade ou da não qualidade e que o ideal seriam ações preventivas para reduzir custos, observando que o custo total da empresa envolve: custos de fabricação (de produção e indiretos), custos de comercialização (marketing, vendas e distribuição), além de gastos indiretos, categorizando-os em custos de retenção, de avaliação, das falhas internas e falhas externas.

Produzir resultados desejados indicava a conformidade com as exigências estabelecidas no projeto e, estando este processo sob controle, os resultados eram tidos como qualidade, não sendo esta traduzida somente como a simples ausência de defeitos ou adequação ao uso, pois, já nesta fase, a qualidade representava o conjunto de características intrínsecas ou extrínsecas, concretas ou abstratas, determinantes da preferência do consumidor por este ou aquele produto ou serviço.

O controle é dito Total, por envolver todas as pessoas e ser exercido por todas as unidades da empresa e envolver todos os níveis e unidades. O controle da Qualidade Total é um sistema de Gerenciamento nascido nos EUA e aperfeiçoado no Japão (TQC no estilo Japonês).

Armand Feigenbaum afirmou que "A alta qualidade dos produtos é difícil de ser alcançada se o trabalho for feito de maneira isolada". Seu trabalho foi o iniciador das normas de sistema de garantia da qualidade a nível mundial e, na década de 80, originaram as normas internacionais denominadas ISO 9000.

Ainda nesta era, registra-se a evolução da qualidade, quando as empresas buscavam evitar falhas também ao longo da vida útil dos seus produtos. Isto foi possível haja vista as técnicas da confiabilidade ter sido aperfeiçoadas e as teorias de probabilidade e estatísticas serem estudadas com profundidade.

Nesta era, o programa de zero defeito de Crosby, tinha uma abordagem filosófica em fazer certo desde a primeira vez, evitando-se o retrabalho e custos perdidos, sendo ainda, constatada as primeiras ênfases aos aspectos motivacionais e relacionais como fatores importantes no resultado da qualidade, a valorização do planejamento para obtenção da qualidade, da coordenação das atividades no âmbito interno da empresa, do estabelecimento de padrões da qualidade e das técnicas estatísticas.

Aliar ao conhecimento da parte relacional, humana e gerencial os princípios estatísticos então preconizados no controle da qualidade, deu origem ao surgimento do engenheiro da qualidade (CAMPOS, 1994).

Características principais: custo da qualidade; solução de problemas e planejamento da qualidade.

## **Era da Gestão da Qualidade Total**

É a consequência da soma das três eras anteriormente citadas, registrando ainda, a gestão estratégica da qualidade, e teve início a partir da invasão de produtos japoneses com alta tecnologia no mercado americano. Envolve empowerment dos funcionários, consumidores e sistemas de qualidade. "

Os princípios acima podem ser ainda reforçados pelas afirmações de Sherwhart, (1930) quando disse que "toda organização humana é montada para a satisfação das pessoas e todas as decisões gerenciais devem ser baseadas em fatos e dados" e Juran (1954) "tomar decisões baseadas em fatos e dados é

importante, orientar, contudo, as decisões para a satisfação das pessoas é fundamental para a sobrevivência da empresa”.

Considerando a evolução da qualidade e suas diversas eras, pode-se inferir que a gestão da qualidade total aborda os seguintes princípios para a sua condução:

- a) Atender concretamente as necessidades dos clientes e considerar tais necessidades a partir da especificação dos produtos e serviços – cliente é o rei;
- b) Buscar o domínio da qualidade como fator primordial para garantir a sobrevivência da empresa adotando a filosofia da melhoria contínua e não apenas corretiva dos processos e sistemas;
- c) Conduzir os processos de qualidade em todas as suas fases (preparação, implantação e manutenção) com base em dados e fatos e utilizá-los como suporte para todas as decisões, ou seja, somente falar, raciocinar e decidir de forma sustentada e concreta;
- d) O gerenciamento da empresa deve ser ao longo do processo e não mediante resultados, ou seja, contemplar todas as fases, da especificação do produto, projeto do processo e nos procedimentos operacionais para obtenção da qualidade de forma planejada;
- e) Identificar os problemas mais críticos e solucioná-los;
- f) Reduzir as dispersões através do isolamento das causas fundamentais dos problemas ou erros nas etapas dos processos;
- g) Buscar prevenir a origem de tais problemas e jamais permitir que o mesmo se repita pela mesma causa;
- h) Valorização dos empregados;
- i) Definir e garantir a execução da visão e estratégia da direção da empresa;

### 3.2 METODOLOGIAS DA QUALIDADE

Dos métodos apontados no referencial histórico, citaremos os principais gurus da qualidade: Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby e Ishikawa.

## **Willian Edward Deming**

Nasceu em 1900, tornou-se Phd em física em 1924 e com Walter Shewhart conheceu o que era controle estatístico. Em 1950 deu a primeira de uma série de palestras para líderes das indústrias japonesas, levando a criação do prêmio Deming.

Sua metodologia propôs uma transformação gerencial com base em 14 princípios, os quais descrevem a transformação e devem ser adotados em todos os níveis da empresa, os quais são:

a) Criar e publicar a todos uma constância de propósitos para aperfeiçoamento do produto e do serviço (objetivo da empresa), devendo constantemente ser demonstrado pela gerência o comprometimento para com esta constância de propósitos (declaração), para tornar-se competitivo, perpetuar-se no mercado e gerar empregos;

b) Adotar nova filosofia em face da atual realidade econômica, ou seja, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança em direção à transformação;

c) Cessar a dependência da inspeção para atingir a qualidade. Eliminar a necessidade da inspeção em massa priorizando a internalização da qualidade no produto. A inspeção mede apenas um problema e não permite a avaliação crítica sobre as causas fundamentais do problema. A inspeção tem custos altos, é ineficiente e não incorpora qualidade ao produto;

d) Eliminar a prática do negócio compensador baseado apenas no preço. Descartar fornecedores que não tratam e priorizam a qualidade e desenvolver relacionamentos baseados na confiança;

e) Aprimoramento contínuo e constante do processo para planejamento, produção e serviço, com o objetivo de aperfeiçoar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente reduzir custos. Encontrar e solucionar problemas.

f) Estabelecer treinamento no local de trabalho ("on the job") para todos os níveis da organização. Poderão ser preparados os melhores empregados;

g) Adotar e instituir métodos de liderança para auxiliar as pessoas, a fim de realizarem um trabalho bem feito. Tal qual a liderança dos trabalhadores, a liderança empresarial necessita de uma completa reformulação;

h) Afastar o medo, pois os temores reforçam a insegurança da liderança que depende das regras de trabalho, autoridade, punição e de uma cultura corporativa baseada na competição interna. Afastando o medo, todos poderão trabalhar de forma eficiente para a empresa;

i) Eliminar barreiras entre departamentos. Deve haver espírito de equipe entre as unidades, podendo ser capazes de antecipar problemas que possam surgir durante a produção ou na utilização dos produtos e serviços. É imperativo no gerenciamento moderno, o conceito de trabalho em equipe;

j) Eliminar slogans, exortações, cartazes e metas dirigidas aos empregados exigindo aumento da produtividade sem explicar os métodos;

k) Eliminar padrões artificiais para o chão-de-fábrica. Remover barreiras que despojem as pessoas de orgulho no trabalho. A atenção dos supervisores deve voltar-se para qualidade ao invés de números;

l) Remover as barreiras que usurpam dos funcionários das áreas administrativas e de planejamento o justo direito de orgulhar-se do produto de seu trabalho. Abolir as avaliações de desempenho ou por mérito e da administração por objetivos ou por números;

m) Estabelecer um vigoroso programa de educação e encorajar o auto-aprimoramento para todo o pessoal;

n) Comprometer todos na empresa para trabalhar de modo a realizar a transformação e permitir a promoção dos pontos anteriores, no dia-a-dia da empresa.

Deming criou o Círculo de Deming ou PDCA, um método de controle, um caminho para se atingir a meta e que tem sido uma poderosa ferramenta universal da gestão da qualidade para todo tipo de organização.

As quatro etapas do PDCA são:

a) Planejamento (Plan): Consiste em estabelecer as metas e os métodos para se atingir às metas; a meta deve ser clara, quantificável, realista, envolvente e conter um desafio para estímulo e crescimento das pessoas; a falta de definição clara da meta resulta no fracasso do projeto; o método é a descrição detalhada de uma estratégia para atingir a meta previamente estabelecida. Um bom plano de ação deve conter os chamados 5W2H: o que, quem, quando, onde, como e porque fazer e, quanto investir.

b) **Execução (Do):** Fase da execução do trabalho. A parte mais difícil, segundo Porter (1996) é a passagem do planejamento para a fase da execução e é a razão do descrédito com a estratégia. Esta fase recomenda: educação – fase de explicação da meta e do plano, a fim de que todos entendam e concordem com a proposto e decidido; treinamento – desenvolver as habilidades necessárias para que o projeto possa ser conduzido com êxito até o final; o treinamento sem ser precedido de educação não passa de adiestramento e torna-se inútil para o trabalho dentro do conceito da qualidade total; enquanto se executa, deve coletar dados, para viabilizar a etapa seguinte;

c) **Verificação (Check).** Verificação dos resultados; devem-se comparar os dados obtidos durante e após a execução, com a meta planejada, para se saber se está na direção certa ou se a meta foi atingida;

d) **Ação corretiva (Action).** Tomar a ação apropriada; pode ser por duas formas distintas: Padronização – feita quando a meta é atingida; transforma o plano que deu certo na nova maneira de fazer as coisas, fazendo com que o PDCA passe a ser chamado de SDCA (Standard, Do, Check, Action) ou Contramedidas – ações corretivas: análise para descobrir em que etapa se cometeu um erro (meta, plano, educação, treinamento, execução) e adotar as medidas necessárias para o alcance da meta.

A Gestão para a Qualidade proposta por Deming exige mudanças profundas na política organizacional, e produz ainda reação no gerenciamento do capital humano.

A mudança na gestão das pessoas indica as seguintes proposições (Deming, 1990):

a) Permitir a participação dos funcionários no processo de planejamento, nas decisões operacionais, na definição de metas e no acompanhamento do desempenho, assumindo desta forma maior grau de responsabilidade pela performance global da empresa;

b) O trabalho em equipe e a valorização do trabalhador, como oportunidade de trabalhar com satisfação e empenho;

c) A confiabilidade entre empregados e administração fortalece o comprometimento de todos, traduzidos em prazer e satisfação para o bem da empresa;

d) A liderança deve aconselhar e conduzir as pessoas no dia a dia, aprendendo com e junto delas;

e) O controle estatístico da qualidade é fundamental e deve permitir a criação dum sistema que minimize erros futuros e indique necessidade de treinamento;

f) As inspeções devem ser moderadas, bem feitas a fim de evitar a frustração dos empregados, interpretação errada de leitura de dados e produtos defeituosos entregue ao consumidor;

g) A comunicação deve ser clara e fluir naturalmente.

Para Deming o mais importante é gerenciar; para gerenciar é preciso liderar e, para liderar é preciso ter capacidade técnica e conhecimento do comportamento humano.

Nesta ótica, evitam-se algumas doenças tidas como fatais: falta de constância de propósito; a ênfase nos lucros em curto prazo; a avaliação pelo desempenho, por escalonamento do mérito ou pela verificação anual do desempenho; mobilidade da administração pela rotatividade da mão-de-obra e dirigir uma empresa com base apenas em números visíveis.

Cita ainda, os obstáculos que inibem a produtividade: o pouco caso com o planejamento em longo prazo; a confiança na tecnologia para resolver problemas; a busca de exemplos a serem seguidos em vez de se criarem soluções; alegação de que nossos problemas são diferentes.

Os dois aspectos – 14 pontos para a gestão e os itens de gerenciamento do capital humano, conduzem a empresa à seguinte reação:

Melhoria da Qualidade - Redução de Custos - Aumento da Produtividade -  
Aumento da Participação no mercado - Perpetuação no Negócio - Mais empregos.

## **Joseph M. Juran**

Juran após graduar-se em Engenharia pela Universidade de Minnessota entrou para o Departamento de inspeção. Nesta época, as fábricas de Harthworne empregavam 40 mil pessoas sendo que 5 mil delas na função de inspeção. Trabalhou na proposição da primeira teoria para técnica de controle estatístico de processos em fábricas.

Destacou-se ao lado de Deming como consultor que ajudou o Japão a alcançar a supremacia na qualidade. A publicação em 1951 "Quality Control Handbook" tornou a bíblia do movimento de aperfeiçoamento da qualidade tanto no Japão como nos EUA. Foi o pioneiro na utilização da análise de Pareto para atingir as primeiras oportunidades de aperfeiçoamento separando o "vital pouco" do "útil muito".

Sua metodologia é baseada na concepção de que o planejamento da qualidade é análogo ao planejamento financeiro e orçamentário e assim o controle da qualidade também deve ser análogo ao controle financeiro e o aperfeiçoamento da qualidade deve ser análogo à redução de custos. Acentua o enfoque no projeto ao aperfeiçoamento da qualidade, nos quais os problemas são identificados e então "priorizados por soluções".

Basicamente, sua metodologia está baseada no conceito de que a qualidade é adequação ao uso; a sobrevivência e crescimento dependem da ruptura para novos níveis de execução; as características dos produtos e do processo são advindas das necessidades dos clientes; o custo da não qualidade é uma ferramenta para chamar a atenção do problema; as perdas crônicas devem ser identificadas e eliminadas.

A Trilogia da Qualidade - Planejamento, Controle e Aperfeiçoamento da Qualidade -, fornece o caminho universal para pensar sobre Qualidade.

Cabe a alta gerência aceitar treinamento em indicar como gerenciar a qualidade; criar e liderar um conselho de qualidade que guie e coordene o processo através do qual a empresa atinja os seus objetivos da qualidade; determinar pessoalmente quais objetivos da qualidade devem entrar no plano diretor da empresa; aprovar os métodos de dimensionamento dos objetivos da qualidade; rever pessoalmente o progresso contra os objetivos; participar de cerimônias de reconhecimento e aprovar revisões no sistema de recompensa.

Ainda segundo Juran, 85% dos problemas de qualidade são gerenciais e os problemas atribuídos aos operadores são classificados em três níveis:

- a) Por desatenção;
- b) Por desconhecimento;
- c) Propositados.

Juran defende que a melhoria da qualidade ocorre projeto a projeto de acordo com uma seqüência universal e todos os projetos deverão ter responsabilidade claramente definida e objetiva fixados com base nas técnicas da Administração por

Objetivos. Estes objetivos da qualidade são ditados pelo mercado e não devem se limitar à realidade atual da empresa.

a) Do sintoma para a causa (comprovação das necessidades; identificação do projeto; organização para dirigir cada projeto; organização para diagnóstico – análise do projeto e diagnóstico para aquisição de conhecimentos);

b) Da causa para a solução (que permite a ação corretiva nas descobertas; ultrapassagem das barreiras culturais à mudança e controle do novo nível).

Acredita ainda que o conceito de qualidade tem mudado e que o mundo ocidental precisa aprender a adotar os princípios da qualidade japonesa.

### **Armand Feigenbaum**

É o criador do TQC: Total Quality Control. Introduziu o termo nos Estados Unidos, pregando que o controle da qualidade deve tratar a qualidade como uma estratégia que enseja a participação efetiva de toda a organização, estendendo-se além do chão-de-fábrica, sendo uma filosofia e um compromisso para com a excelência.

A fim de atingir e satisfazer as necessidades do consumidor, da maneira mais econômica possível, Feigenbaum propôs um sistema eficiente que integra o desenvolvimento, manutenção e aprimoramento da Qualidade mediante esforços das unidades de marketing, engenharia, produção e serviços.

Segundo Feigenbaum, Controle da Qualidade Total significa: "Qualidade total significa ser guiado para a excelência, em vez de ser guiado pelos defeitos" (Brocka, 1995) e defende que é o cliente externo que tem a decisão final, e a qualidade pode ser afetada pelos fatores tecnológicos (máquinas, materiais, insumos e processos) e humanos (considerados como os mais importantes) e apresenta três passos para a qualidade:

a) Liderança para a Qualidade: a qualidade deve ser guiada para a excelência ao invés de foco nas falhas, devendo buscar a constante manutenção da qualidade;

b) Tecnologia moderna da qualidade: todos os membros estão envolvidos e são responsáveis pela qualidade e devem trabalhar integrados num único objetivo;

c) **Compromisso organizacional:** requer motivação contínua e passa a ser um modo de vida corporativa e um estilo de gerenciamento e deve produzir impacto e toda a empresa. Somente o comprometimento de forma positiva com a qualidade é a razão do sucesso, e para isto a rotina diária de todos deve ser consistente com os objetivos da empresa, gerando o bem estar do grupo sendo este importante para o próprio bem estar do funcionário (Feigenbauen, 1994).

Feigenbaum complementa ainda que as sugestões dos empregados devam ser consideradas e colocados em operação quando eficientes e, para tanto, necessita da participação e envolvimento do empregado em âmbito organizacional; as pessoas são resistentes a programa de qualidade e esta é uma atitude normal e defensiva, a não ser quando adequadamente introduzida; a resistência geralmente é causada pela falta ou falha de informação sobre os procedimentos e objetivos do programa; uma parte do processo de aprendizado na qualidade, atitudes, conhecimentos e habilidades acontecem de forma bastante informal, através da experiência vivenciada, dos contatos diários entre operador e chefia e da discussão entre colegas.

### **Philip Crosby**

É fundador da Universidade da Qualidade em Winter Park, na Flórida. Sua fama começou em 1962, quando descobriu que a empresa a Martin Company na qual era diretor, poderia entregar itens de alta qualidade somente mediante um programa de inspeção rigoroso e da então chamada engenharia da confiabilidade. Com base nesta sugestão, o gerente da fábrica decidiu oferecer aos operários incentivos para diminuir o índice de defeitos vindo em dezembro de 1961 entregar um míssil Pershing, para ser lançado de terra, com "discrepância zero".

Este sucesso encorajou a empresa a aceitar o desafio do comando militar para entregar o primeiro míssil Pershing um mês antes do prazo estabelecido, sem erro no produto e nem em sua documentação (a norma dizia noventa dias). Em fevereiro de 1962, a empresa entregou no prazo a encomenda que entrou em operação

menos de 24 horas após o recebimento. A partir de então, "Zero Defeito" se tornou a bandeira da indústria americana.

Crosby afirma que a qualidade pode ser conseguida por uma deliberada ação gerencial, delineada por quatro princípios e conceitos de gestão e mudam sua política através de três fases:

a) Princípios: Qualidade é defendida como conformidade aos requisitos; Sistema que leva a qualidade é a prevenção; Padrão de execução é o zero defeito; Medida da qualidade é o preço da não-conformidade;

b) Fases: Mudança de convicção, quando há o convencimento de que o problema enfrentado é real e que é chegada à hora tomar alguma providência a respeito; compromisso, exigindo uma demonstração de seriedade; conversão, onde a mudança assume uma nova forma de gerenciar não voltando aos erros do passado. (Crosby, 1990).

A metodologia indica 14 passos para o processo de desenvolvimento da Qualidade e os projeta de forma a estruturar e posicionar a organização para melhorias operacionais e de comunicação, com ênfase no "custo da qualidade", a saber:

a) Comprometimento com a qualidade (empenho e dedicação da alta administração), sendo necessária à ação gerencial;

b) Grupo de melhoria da qualidade, confiança na empresa e nos conceitos de gerenciamento da qualidade como única via de incremento aos lucros;

c) Mensuração (estabelecer padrões) e avaliação dos resultados para avaliar como o processo está se comportando;

d) Custos da Qualidade, evitando-se o retrabalho e custos desnecessários;

e) Consciência e filosofia voltada para as pessoas e treinamento para conscientizar que todos são partes do programa de qualidade;

f) Ação corretiva promovendo reuniões de forma a encontrar e solucionar todos os tipos de problema;

g) Planejamento "Zero Defeito";

h) Educação do empregado e filosofia voltada para as pessoas;

i) Dia do Zero defeito, como preocupação em satisfazer o cliente;

j) Estabelecimento de Objetivo com políticas claras sem incoerências;

- k) Remoção da causa do erro com medidas preventivas e não mera avaliação;
- l) Identificação do erro;
- m) Conselho da Qualidade para fazer a comunicação a intervalos regulares para dividirem problemas, experiências e idéias;
- n) Fazer tudo de novo, a melhoria da qualidade nunca termina.

Destaca também que apesar do conceito ser bem aceito, sua implementação há que considerar o relacionamento e a qualidade, como chaves para uma chefia de sucesso, pois a qualidade é acima de tudo uma abordagem que envolve pessoas e o poder.

Na perspectiva de mudança cultural inclui-se a mudança do ambiente organizacional baseado no reconhecimento, no respeito e na confiabilidade nas pessoas. Segundo Crosby, 1990, "Não adapte ao processo de melhoria da qualidade; mude a cultura para que esta se conforme ao que é melhor. Aprenda do passado, mas não viva nele". Assim é necessário que aos funcionários seja facilitada o entendimento do propósito, o porquê estão sendo convidados a participarem, o que irão ganhar e o que deixarão de ganhar se não participarem, com informações francas, transparentes e verdadeiras.

As pessoas precisam conhecer e entender a missão da empresa e da qualidade porque desejam, não porque o chefe os obriga (Crosby, 1990).

Crosby afirma que: "Se tivesse de pegar um único ponto de dificuldades para implementação de um programa de qualidade eu diria que o mais difícil para todos ou todas as pessoas tem sido entender que a qualidade é o resultado de uma política operacional (gerenciamento), não uma questão de aplicação de técnicas" (Crosby, 1990).

A metodologia do Zero defeito proposta por Crosby apresentada por Paladini (1994):

- a) Zero defeito como um padrão de desempenho. Uma referência básica; um objetivo a perseguir; um alvo a ser atingido;
- b) A filosofia do Zero Defeito envolve atitudes e não somente idéias e conceitos vagos e, portanto, pressupõe ações, comportamentos e resultados;

- c) A atitude Zero Defeito contempla duas características: as pessoas devem aceitar a idéia de que o defeito é inaceitável não importando onde aconteça, não sendo permitido que numa situação o defeito seja tolerável e noutra não.
- d) O movimento ao Zero Defeito começa com a observação dos erros cometidos;
- e) O objetivo é não cometer erros próximos de zero, mas não cometer erros.

## **Kaoru Ishikawa**

Nasceu em 1915, e após a segunda Guerra Mundial, partindo dos princípios da qualidade de Deming e Juran, tornou-se o principal defensor do controle da qualidade impulsionando a formação do JUSE, Union of Japanese Scientists and Engineers para a promoção da qualidade no Japão.

Do seu empenho e trabalho, destacam-se as sete ferramentas básicas (Gráfico de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Histograma, Folhas de Verificação, Gráficos de Dispersão, Fluxogramas e Cartas de Controle) para aperfeiçoar o controle da qualidade industrial na década de 60, permitindo a resolução de problemas, por qualquer trabalhador fabril e não apenas por gerentes, e a criação dos círculos de controle da qualidade – CCQ, as quais foram responsáveis por muitos dos acréscimos na qualidade dos produtos japoneses e posteriormente, por muitos produtos e serviços mundial, durante as três últimas décadas.

Sua filosofia para a qualidade, segundo Brocka & Brocka, indica que:

- a) Qualidade depende em todas as suas fases da educação;
- b) O primeiro e mais importante passo na qualidade é conhecer o que o cliente quer;
- c) O estado ideal do Controle da Qualidade é quando a inspeção não é mais necessária;
- d) Eliminar a causa principal e não os sintomas dos problemas;
- e) A responsabilidade pela qualidade é de todos – envolver todos os interessados pelo processo;

- f) A qualidade vem sempre em primeiro lugar e irá fundamentar perspectivas de longo prazo;
- g) Não criticar idéias e sugestões e criar ambiente favorável à solução do problema;
- h) Agrupar as causas conjuntamente;
- i) Não sobrecarregar o diagrama;
- j) Construir um diagrama para cada problema e defeito;
- k) Listar todas as causas prováveis;
- l) Entender claramente cada causa e seus possíveis efeitos;

### 3.3 GESTÃO PELA QUALIDADE – UMA ESTRATÉGIA ADMINISTRATIVA

Ao definir e garantir a execução da visão e estratégia da direção da empresa há que se observar que a Gestão pela Qualidade Total pode ser uma estratégia administrativa e assim sendo, deve estar alinhada a estratégia do negócio da empresa.

Segundo o Professor Edgard Cerqueira, a gestão da qualidade é o componente da função gerencial global que determina e programa a política da qualidade. A gestão estratégica da qualidade é o componente estratégico.

Este componente estratégico conta ainda com dois outros componentes: o tático – controle gerencial e o operacional – linha de planejamento, execução e controle da elaboração de produtos, execução de serviços e interface externa dos processos e clientes.

Adotar a Gestão pela Qualidade Total como Estratégia (área da qualidade x área administrativa) reafirma o discurso de organizações públicas e privadas na condução de suas atividades. Por sua vez, há que ser avaliado o papel vital da administração estratégica como ferramenta para melhoria da eficácia organizacional.

A administração estratégica vai além de estabelecer objetivos e posteriormente ordenar aos membros da organização para se aterem a esses objetivos, haja vista que Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e objetivos gerais da organização, as quais constituem

um Modelo de Administração Estratégica e pode ser vista como uma série de passos para realizar as tarefas a seguir:

- a) Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo – Macro-ambiente e Ambiente Setorial;
- b) Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno – Recursos, Missão Organizacional e Objetivos da Empresa;
- c) Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- d) Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- e) Implementar as estratégias – Estrutura Organizacional, Liderança, Poder e Cultura Organizacional;
- f) Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos – Processo de Controle Estratégico e Desempenho. (Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell, Atlas, 2000 – pág. 24).

Segundo Paladini, 2004, as estratégias de gestão da qualidade enfatizam as políticas da qualidade, nas quais o processo de gestão se fundamenta e operacionaliza e precisam ser objetivas, claras, uniformes e coerentes.

A política reflete os objetivos e normas de funcionamento de toda a organização e deve ser definida pela alta administração e tem como ação básica, definir cada um dos elementos a seguir:

- a) Estratégias de atuação da empresa no mercado;
- b) Recursos, ou formas de operação, da empresa;
- c) Nível de prioridade para investimentos e valor associado a cada um deles;
- d) Suporte tecnológico a ser transferido ao processo produtivo, em termos de gestão, habilitação do pessoal, equipamentos, materiais, operações, informações ou ambientes de trabalho;
- e) Formas e níveis de intensidade de envolvimento da mão-de-obra, além de métodos de alocação, formação ou qualificação do pessoal.

Considerando que a moderna administração orienta para a adoção da administração estratégica e também pela gestão da qualidade total, e ambas, são determinantes para a sobrevivência da empresa, pode se afirmar que são interdependentes entre si, haja vista que a gestão da qualidade pode ser vista como

o princípio, ferramenta, ou ainda, como a filosofia para se atingir os objetivos definidos na estratégia empresarial.

A gestão pela qualidade, após o planejamento, implantação e controle, enseja constante avaliação para estar em perfeita integração com a estratégia da empresa.

### 3.4 QUALIDADE – ABORDAGENS E CONCEITOS

Dos autores mais importantes, as definições de qualidade em síntese expressam as diversas interpretações dos conceitos:

- a) Juran – é adequação ao uso;
- b) Crosby – o grau de conformidade às especificações;
- c) Deming – nível de satisfação do cliente;
- d) Ishikawa – nível de satisfação de todos.

Qualidade, segundo Ishikawa, é “uma revolução da própria filosofia administrativa, exigindo uma mudança de mentalidade de todos os integrantes da organização, principalmente da alta cúpula”.

O conceito de qualidade depende ainda do contexto em que é aplicado, podendo-se considerar diversas percepções em relação à qualidade, em face da subjetividade e complexidade de seu significado. Garvin (1992) identifica cinco abordagens para a definição da qualidade: transcendental, fundamentada no produto, fundamentada no usuário, fundamentada na produção e fundamentada no valor (Oliveira, 2000, pg. 9).

#### 3.4.1 ABORDAGEM TRANSCENDENTAL

É sinônima de excelência absoluta e universalmente reconhecível, marca de padrões irretorquíveis e de alto nível de realização, não sendo passível de análise e que aprendemos a reconhecê-la apenas pela experiência. Garvin salienta que “(... embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é”.

### 3.4.2 ABORDAGEM FUNDAMENTADA NO PRODUTO

Nesta relação, a qualidade é considerada uma variável precisa e mensurável. Diferenças de qualidade refletem nas diferenças da quantidade de algum ingrediente ou atributo do produto, e dita um referencial de qualidade pela durabilidade, por ser característica de fácil mensuração, pois quando a qualidade é uma questão estética, a abordagem fundamentada no produto deixa a desejar, pela impossibilidade de considerar as diferenças pessoais inerentes ao ser humano.

### 3.4.3 ABORDAGEM FUNDAMENTADA NO USUÁRIO

A qualidade está diante dos olhos de quem a observa estando diretamente fundamentada no usuário, portanto, subjetiva, e atender necessidades e desejos distintos, vinculando-se ao atendimento das preferências.

Enfrenta dois problemas: como agregar preferências individuais variáveis ao produto a fim de definir qualidade para o mercado e como distinguir atributos que sejam um sinal real de qualidade daqueles que simplesmente maximizam intuitivamente a satisfação do cliente.

Esta abordagem iguala a qualidade à satisfação máxima. Ex. Um produto que maximize a satisfação é preferível a um que satisfaça menos; mas necessariamente melhor?

### 3.4.4 ABORDAGEM FUNDAMENTADA NA PRODUÇÃO

Esta abordagem se interessa basicamente pelas práticas relacionadas diretamente com a engenharia e a produção, dando pouca importância ao elo entre produto e consumidor e às características além da conformidade. A qualidade é

conforme as especificações, as quais estabelecidas no projeto, qualquer desvio implica queda da qualidade.

Esta abordagem implica fazer certo da primeira vez e supõe que ao se desviar das especificações provavelmente será malfeito e não-confiável, proporcionando menor satisfação consumidor. Dá ênfase no controle de processo, utilizando-se de técnicas estatísticas para identificar quando o produto está fora dos limites aceitáveis.

Está voltada para a redução de custos, pois as melhorias da qualidade pela redução dos desvios - impedir defeitos -, resultam em menores custos do que corrigir falhas.

### 3.4.5 ABORDAGEM FUNDAMENTADA NO VALOR

Nesta visão, a qualidade é definida com relação ao seu custo e preço, pois o desempenho do produto de qualidade irá fornecer desempenho ou conformidade a preço ou custo aceitáveis.

É uma abordagem de difícil aplicação, pois trabalha com dois conceitos relacionados, mas distintos, pois seus limites não são bem definidos e ainda, dependem da variabilidade das necessidades de cada cliente.

Há ainda, uma definição oficial (Norma ISO 8402):

“Qualidade é a totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas”.

Considerando as abordagens para a qualidade e seus cinco focos bem como as definições de autores importantes, cita-se a definição de qualidade do Professor Paulo Brêda de Paula que expressou estes ensinamentos, quando sintetizou de forma técnica que:

“Qualidade é o resultado de um processo, cujas características são incorporadas pelo produto ou serviço, em conformidade com as especificações, e que busca atender e mesmo superar a expectativa do cliente com relação à adequação ao uso, durabilidade, preço e segurança, trazendo satisfação não só a

quem compra o produto ou o serviço, mas também a quem o fabrica ou produz, apresenta ou distribui.

Atualmente observa-se o esforço por melhores alternativas de gestão nas instituições, as quais denotam ênfase na qualidade e produtividade (produzir mais e melhor com cada vez menos), universalmente conhecida como Controle da Qualidade Total ou Gerência da Qualidade Total – TQM (Europa) ou ainda gerência através da Qualidade Total – CGT (Brasil).

### 3.5 QUALIDADE NOS SERVIÇOS

A qualidade no setor de serviços está relacionada com o fornecimento do serviço com qualidade superior aos clientes, proprietários e funcionários estando, portanto, intimamente associada à excelência nos serviços, que significa pessoas, contemplando todos os indivíduos da cadeia administrativa, ressaltando a importância de cada um no processo da qualidade, com o objetivo comum – interação para o surgimento da qualidade.

Segundo Paladini (2004, p. 193) a área de prestação de serviços envolve a produção de serviços propriamente ditos e a estruturação de métodos. Observa-se que na produção de serviços não há possibilidade de separar com precisão o processo produtivo da prestação do serviço, pois ambos se confundem. Desta forma, no ambiente de prestação dos serviços, a gestão da qualidade centra-se fundamentalmente na interação com o usuário.

Os serviços apresentam as características da intangibilidade (abstratos), inseparabilidade (não se pode estocar), heterogeneidade (impossibilidade de se manter a qualidade constante, pois a produção sofre adequação a capacidade diferenciada de cada indivíduo) e simultaneidade (produção e o consumo do serviço ocorrem ao mesmo tempo) (Oliveira, 2006, p. 11).

Estas características permitem constatar a interação imediata do cliente com a prestação dos serviços, ensejando a responsabilização de toda a organização na condução do seu negócio, sua missão.

Conforme Paladini (2004, p. 193), as principais características da gestão da qualidade no ambiente de serviço são:

1. Produção e consumo são simultâneos e não há como definir onde termina uma e começa o outro;

2. Os processos produtivos não possuem informações objetivas a respeito de suas operações, que nem sempre se repetem com frequência. Por isso, a gestão desses processos deve ser altamente flexível e adaptável a momentos, situações, contextos, etc.

3. A gestão da qualidade é notadamente direcionada para ações que busquem maior contato com o cliente, definição de seus interesses, preferências, exigência, necessidades, conveniências, enfim, tudo o que é considerado relevante no processo de prestação do serviço. Em um primeiro momento, portanto, a gestão da qualidade prioriza a eficácia; a seguir, a eficiência e a produtividade. O conceito elementar da qualidade nesse ambiente é o de perfeita adaptação do processo ao cliente.

A avaliação da qualidade centra-se em elementos – não há pontos de controle específicos que possam ser identificados. Os elementos envolvem sempre a interação com o usuário. Não há como empregar ações corretivas, apenas preventivas, com base em situações análogas ocorridas no passado. A gestão da qualidade, dessa forma, prioriza um projeto de avaliação global que envolve qualquer aspecto da interação com o cliente. Enfatiza também a busca de um aprimoramento contínuo, sempre mais próximo do que efetivamente o cliente deseja.

a) Nesse ambiente, a gestão da qualidade enfatiza o direcionamento da empresa para um modelo específico de relacionamento com o cliente. Esse aspecto confere ao modelo de atendimento umas características específicas, que diferenciará a empresa no mercado e possibilitará a obtenção da fidelidade do usuário. A qualidade resulta no modelo de interação com o cliente. Por isso, concentra-se nela a atenção da gestão da qualidade.

b) O serviço não pode dispor da propriedade da estocagem. Isso requer um modelo de gestão que torne a oferta adequada à demanda. O serviço não tem como ser produzido antecipadamente nem pode ser utilizado em momentos posteriores a sua geração. Se ocorrerem excessos de oferta, haverá perdas – da mesma forma que haverá falta de atendimento se houver maior consumo que o esperado. Em

ambos os casos, há aumento de custo. Cabe à gestão da qualidade evitar que ele ocorra, por meio de um processo de flexibilização.

c) Paladini (2004) indica alguns equívocos cometidos ao definir um modelo de gestão da Qualidade voltado para serviços e métodos:

c.1) Persistência da idéia de que há serviços menos importantes, com menor relevância e, por isso, menos dependentes de boa qualidade, enfatizando a distinção entre usuários e clientes;

c.2) Serviço não requer tecnologia, sendo sempre artesanal. A automação de serviços é um fator lembrado para desmistificar esta crença;

d) Serviço dispensa aporte de capital;

e) Associação da prestação de serviços a ações de pequena escala;

f) Serviço dispensa estudo, análise e pesquisa;

g) Avaliação em serviços é subjetiva, como se fosse questão de subjetividade uma pessoa receber um bom ou um mau atendimento.

### 3.6 QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Várias são as justificativas para o surgimento da qualidade nos serviços públicos e três questões têm sido colocadas quanto a este ambiente: por que qualidade no serviço público, por que neste momento e como gerar a qualidade no serviço público.

Segundo Paladini (2004), esta é a hora da qualidade – pelo modismo associado à questão, pelo impacto que proporciona, pela necessidade urgente de economizar, pela carência crônica de recursos (e recursos os programas de produtividade podem gerar, na pior das hipóteses por combate ao desperdício), enfim, seja por estas e outras razões que se considere.

Da necessidade surgiu à questão principal: como estruturar um modelo de Gestão da Qualidade para o serviço Público, com o propósito de fazê-lo trabalhar melhor?

No setor Público, historicamente, o país que mais investiu em qualidade, foi os Estados Unidos onde se registrou o relatório do Instituto Juran, sob o sugestivo título

“O dinossauro se mexeu?” no qual se evidencia elementos básicos que mostram como a qualidade está se consolidando naquele país, mas ainda não foi inteiramente comprovado se atingiu os propósitos já alcançados pela iniciativa privada:

a) Aparentemente, muitos aspectos das ferramentas e princípios da Gestão da Qualidade Total podem ser aplicados ao governo, do mesmo modo como ocorre em outras atividades;

b) Dificuldades para implantar um programa de qualidade são mais complexas do que em instituições e empresas privadas;

c) Até 1992, a opinião pública não parecia propensa a se animar com a qualidade total. Aparentemente sua defesa não conquistava muitos votos, quadro este alterado nas eleições a partir da década de 90;

d) Necessidade de resultados de curto prazo. Postura de confronto entre governos e oposições e a personalização da atividade política são aspectos que atuam contra a qualidade;

e) Tamanho descomunal e a falta de controle do governo permitem que a qualidade total sobreviva de forma restrita e localizada. Por isso, se observa resultado positivo em ambientes em que a alta administração é indiferente ou hostil aos esforços pela qualidade e, sobretudo, pela produtividade.

Considerando o estado caótico do governo, tamanho do déficit público, aumento dos gastos, ineficiência do governo -, alguns resultados obtidos mostram que a qualidade é viável.

A realidade brasileira agrega ainda a cultura da estabilidade do servidor público que tornou um conceito e prática nociva à qualidade, pois desestimula o movimento rumo à melhoria, incentiva à acomodação e corrói investimento que a concorrência naturalmente produz nas pessoas e setores; monopólio da prestação da quase totalidade de serviço em áreas específicas (questões que fogem ao alcance da qualidade); baixos salários e falta de qualificação pessoal são elementos que podem ser influenciados pela gestão da qualidade), cultura tradicional do descaso à coisa pública.

O modelo de gestão da qualidade no setor público deverá guiar-se pelos seguintes princípios:

a) O funcionário público, mesmo desqualificado é o recurso básico da geração da qualidade e o seu envolvimento em programa desta natureza contará tão somente com a motivação, cuja estratégia básica será estruturar programas voltados, em primeiro lugar, para a produção de benefícios para os próprios funcionários.

b) A propriedade que caracteriza a qualidade no serviço público é a transitividade: o servidor transfere a sociedade os benefícios de sua satisfação no trabalho, sendo o seu atendimento diretamente proporcional à qualidade de suas relações com o empregador.

c) O programa deve envolver objetivos de curto, médio e longo prazo, devendo ser priorizados resultados imediatos para os funcionários e utilizá-los como mecanismos para gerar resultados de médio prazo, que envolvem a consolidação de melhorias de processos e serviços e, principalmente, para investir nos objetivos de longo prazo, que implicam a alteração radical da cultura vigente no setor público.

d) Priorizar a determinação de um processo custo/benefício. O custo das vantagens adicionais a funcionários, por exemplo, pode ser largamente compensado por benefícios de racionalização do processo administrativo.

O Núcleo de Garantia da Qualidade desenvolveu um estudo dos programas no serviço público, e em estudo atualizado em 1998, ressaltou os elementos acima citados e mostra que adotar estratégias inadequadas pode abortar programas de qualidade e citou (Paladini, 2004):

a) Deve-se evitar criar expectativas em torno do programa da qualidade na esfera do governo – tanto para servidores quanto para a população. Sugestão: criar antes programas de melhorias, localizados e definidos, cujos resultados previstos sejam simples, diretos, observáveis em curto espaço de tempo e bem visíveis. A palavra qualidade não deve ser empregada nesses casos;

b) Em qualquer dos casos, resultados obtidos em ações que envolvem esforços de funcionários devem redundar em benefícios pessoais para os envolvidos;

c) Devem-se evitar atividades intensas de treinamento. Sugere-se só empregá-lo para atender as aspirações e deficiências expressas pelos funcionários. Esse posicionamento não exclui programas de motivação, conscientização e

mecanismos similares, que devem sempre ser ministrado em doses adequadas ao público-alvo;

d) É fundamental evidenciar os benefícios gerais (além dos meramente financeiro) que o programa da qualidade traz para os funcionários. Sem isso, dificilmente consegue-se adesão efetiva ao programa;

e) Quanto menos estardalhaço o programa tiver, melhor. Sugere-se evitar programas da qualidade tipo floresta, que possuem muito volume e base inconsistente. É melhor apelar para programas-semente – que plantam nas pessoas, raízes sólidas, embora não apareçam muito. Querer usar programas da qualidade como publicidade política é atividade de risco, que quase sempre se volta contra o próprio governo.

### 3.7 SISTEMA DE QUALIDADE

A partir da compreensão do que é qualidade e de que a produção de bens e serviços com qualidade não é uma tarefa fácil de ser conseguida, como obtê-la requer o desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade para obter o comprometimento de todos com o objetivo de atingir a excelência nos processos e produtos da empresa, possibilitando o seu aprimoramento contínuo. Então, como obter qualidade pode ser compreendido como Sistema da Qualidade.

Tradicionalmente, a definição de sistema é um conjunto de partes que interagem e se interdependem, formando um todo único com objetivos e propósitos em comum, efetuando sinergicamente determinada função. É composto por outros sistemas menores, denominados subsistemas, que estão seqüencialmente dependentes uns dos outros, como se fossem elos de uma corrente. O desempenho de cada uma dessas partes define o sucesso do sistema maior e, se um deles falhar, compromete-se o desempenho de todos eles. São compostos pelos seguintes elementos: entradas, processamento, saídas e retro alimentação. (Oliveira, 2004, p. 15).

De forma básica, sistema de qualidade numa empresa é composto de procedimentos que orientam como executar determinada tarefa com o detalhamento

dos processos e das responsabilidades, o sistema de qualidade pode ser definido como o modelo teórico (conjunto de princípios) e metodologia (ferramenta) a ser adotado para executar o programa de qualidade (conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados, formando uma atividade que opera sobre entradas) e assim, obter os resultados esperados (saídas) e a partir destas pela manutenção dos registros que comprovam se, como, quando e a forma de execução das atividades, analisarem a necessidade de melhoria do processo e retroalimentação.

Por sua vez, implantar ferramentas da qualidade não significa obtê-la de fato, pois as mesmas são apenas o meio de se traduzir os princípios e valores organizacionais. É necessário antes obter informações para ter uma melhor compreensão de quais são os requisitos de um sistema da qualidade, o que são as exigências das Normas e quais poderão ser adotadas na instituição, a fim de obter um sistema consistente e capaz de evoluir.

Um sistema de qualidade deve garantir a contínua satisfação do cliente em relação à qualidade dos serviços prestados permitindo a melhoria contínua para evitar que o investimento num sistema da qualidade seja infrutífero.

Outro aspecto a ser considerado é a abrangência do sistema de qualidade, se em todos os departamentos ou apenas em alguns dos seus setores/unidades/serviços.

Esta análise preliminar irá dar suporte no processo de tomada de decisão, para a implantação ou não de um sistema de qualidade, analisar quem pode fazer o que fazer e principalmente se será necessária ou não a ajuda externa.

O primeiro passo para a implantação de um sistema de qualidade é a formalização, pela alta direção, de sua Política da Qualidade, ou seja, a definição do sistema a ser adotado pela empresa, deixando claro os objetivos pretendidos.

### 3.7.1 POLÍTICA DA QUALIDADE

A Política da Qualidade é um documento que:

a) Deve explicitar, de forma sintética, o compromisso da alta administração com a qualidade, servindo de guia filosófico para as ações gerenciais, técnicas e operacionais;

b) Possibilitará a divulgação para os clientes externos do comprometimento da empresa com a qualidade;

c) Deve transmitir a identidade da organização e ser largamente difundida e debatida com todos os seus colaboradores;

d) As atividades da função qualidade não devem estar centralizadas em um Departamento da Qualidade, mas ser exercidas com o apoio e a intervenção direta dos níveis inferiores da empresa;

e) A descrição geral da Política da Qualidade adotada pela empresa deve estar delineada em um Manual da Qualidade que é o documento consolidador do sistema de gestão da qualidade, descrevendo a maneira pela qual se procura atingir os objetivos da qualidade expressos em sua política. É, portanto, um documento de caráter geral, aplicável à empresa como um todo e não a um ou outro setor especificamente. Serve como referência permanente para fornecedores e clientes internos e externos.

### 3.7.2 DOCUMENTAÇÃO

A Documentação tem um papel fundamental na implantação e, principalmente, na manutenção de um sistema da qualidade. A documentação deve fundamentar-se no sistema de normas da empresa, que abrange procedimentos administrativos, técnicos e de controle da qualidade. A confecção e a distribuição dessa documentação deve sim ser controlada para garantir que estejam nos locais adequados no momento certo.

O gerenciamento da documentação permite a melhora da integração entre os setores da empresa, o registro da cultura produtiva (diminuição da importância de pessoas-chave na organização) e maior capacidade de inovar e melhorar continuamente os processos em função da retro alimentação dos procedimentos.

### 3.7.3 AUDITORIAS

A auditoria é um instrumento de aperfeiçoamento e retro alimentação do sistema da qualidade, pelos quais é avaliado o grau de implementação dos procedimentos, orientando-se os responsáveis pelos respectivos setores auditados a corrigir eventuais falhas. As auditorias devem ser feitas periodicamente e obedecer a um plano preestabelecido, fundamentadas nas normas da série ISSO 9000, e devem ter as seguintes características: ser autorizadas pela administração superior; avaliações, verificar se a prática está adequada aos requisitos estabelecidos; métodos e objetivos específicos; ser programadas com antecedência; ser realizadas com prévio conhecimento dos setores a ser auditados e na presença de pessoas cujo trabalho será verificado; ser realizadas por pessoal experiente, treinado e independente da área auditada; ter seus resultados e recomendações examinadas e, em seguida, acompanhados, para verificação do cumprimento das ações corretivas; ter ação corretiva e de aprimoramento, e não punitiva.

### 3.7.4 RECURSOS HUMANOS

Devem ser considerados como um dos principais fatores para a melhoria da qualidade em organizações.

Investir na qualidade de vida, proporcionar boas condições de trabalho, educação e lazer e estar atento às necessidades dos funcionários, são atitudes que refletem diretamente nos seus índices de produtividade, podendo tais informações ser obtidas através da realização de estudos para melhor conhecer seus empregados e expectativas.

Outra necessidade é a de motivação e envolvimento ativo dos funcionários na questão da qualidade e da produtividade. Os mecanismos do reconhecimento e recompensa devem ser revistos, de forma que o funcionário, de fato, se motive a participar pro-ativamente de todo processo de melhoria.

A implantação do sistema de qualidade gera ruptura na estrutura da administração tradicional e enfatiza a necessidade de uma reorientação estratégica.

Mas, se a mudança estratégica não estiver sustentada por uma coerente cultura organizacional, estará fadada ao fracasso.

O bom desempenho dos sistemas de gestão não deve prescindir do treinamento em todas as esferas da empresa. Deve ainda, orientar modificações no comportamento dos trabalhadores por meio da transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades e de conceitos e modificação de atitudes. A atualização e reciclagem tecnológicas são lançadas no mercado e vão sendo disseminadas, apoiadas por crescimento da tecnologia da informação, por toda instituição.

### 3.7.5 LOGÍSTICA E SUPRIMENTOS

O gerenciamento da cadeia logística é um dos componentes do sistema da qualidade, haja vista o mesmo ter responsabilidades que extrapolam o processo produtivo. Deve existir uma metodologia para o gerenciamento nas duas etapas: a que antecede o processo produtivo, com a classificação dos fornecedores, buscando a otimização dos serviços de manufatura mantendo-se o nível de qualidade dos produtos e serviços fornecidos e aumentar o padrão de qualidade. Na etapa posterior, mesmo com a terceirização do serviço, é fundamental o engajamento da empresa, no processo de distribuição do seu produto, a fim de que o mesmo esteja no lugar determinado, na quantidade e momento preestabelecidos.

Estão disponíveis no mercado, diversas ferramentas baseadas na tecnologia da informação como ECR (Efficient Consumer Response), QR (Quick Response), EDI (Eletronic Data Interchange), WMS (Warehouse Management System), DRP (Distributions Resource Planning); MRP (Manufacturing Resource Planning), dentre outras, para auxiliar na gestão de logística.

### 3.7.6 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

A velocidade e complexidade das relações comerciais exigem a imediata, correta e precisa informação como suporte ao processo de tomada de decisão. O

nível de acerto é fundamental à sobrevivência das empresas num ambiente cada vez mais competitivo.

Por sua vez, as empresas devem instituir um modelo participativo que contemple a disseminação das informações a toda empresa, possibilitando que toda a organização siga pela mesma direção e obtenha ganhos pela sinergia e convergência das decisões tomadas e ainda, realize a retro alimentação do sistema de informações e do sistema de qualidade.

### 3.7.7 PROCESSO PRODUTIVO

Atingir a excelência requer o controle do processo produtivo, a fim de evitar a produção sem conformidade. Deve-se também perseguir a produção com zero defeito e sem comprometer a qualidade dos produtos, adotando as ferramentas de controle da produção, tais como: controle estatístico do processo, ferramentas para detecção e apresentação de soluções para problemas com produtos e processos, e manter programa de tratamento de não-conformidade potencial e não conformidade já ocorrida.

A implantação de sistema de qualidade permite a instituição aferir se está atuando conforme as exigências do mercado e ainda, estrutura as funções gerenciais, desde a identificação inicial das necessidades exigidas pelo mercado, até o atendimento final dos requisitos da norma. Traz ainda os seguintes benefícios:

- a) Redução do custo operacional;
- b) Redução do retrabalho e do custo de reposição de produtos;
- c) Melhor relacionamento com fornecedores e clientes;
- d) Capacitação constante dos colaboradores;
- e) Maior e melhor integração entre equipes e processos;
- f) Melhora a imagem institucional.

## **4 HISTÓRICO DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO PARA A QUALIDADE NO TJPR**

Em 1997, o Centro para Inovação e Competitividade apresentou relatório contendo a avaliação inicial da estrutura do Tribunal de Justiça com vistas à implantação de um programa de qualidade, ocasião em que foram apontados alguns pontos críticos da Administração, dentre os quais, foram destacados:

a) Não há uma definição clara da visão e das diretrizes estratégicas para longo prazo, não estão estabelecidos os fatores críticos e de sucesso que irão direcionar toda a organização no gerenciamento de ações que levarão a melhoria no atendimento dos clientes e da imagem do Tribunal;

b) Ausência de evidências de planejamento Estratégico, que informe: Aonde e como estamos indo e quando e como devo chegar, quanto está custando isso. E, ainda, o que se deve revisar;

c) Ausência de evidências de processo sistêmico para revisões dos planos, objetivos, status das ações corretivas e preventivas objetivando a melhoria do sistema de qualidade;

d) Ausência de evidências de plano sincronizado para testar e avaliar o desempenho das instalações, mobiliário, equipamentos, sistemas, fornecedores, prestação de serviços e interação com clientes internos e externos, objetivando melhor custo/benefício;

e) Não ficou evidenciado se existem objetivos de qualidade para a organização e objetivos funcionais ou individuais;

f) Sistema gerencial revela aspectos operacionais que não estão sendo observados;

g) Ausência de indicadores das necessidades dos clientes internos e externos;

h) Processo de logística é reativo, sem evidências da existência de um fluxo logístico preventivo;

i) Ausência de missão estabelecida para a instituição;

j) Ausência de processo de avaliação de desempenho dos funcionários;

k) Ausência de indícios de proposta para treinamento alinhada a estratégia de curto, médio e longo prazo, para desempenho com qualidade de produtividade.

Após quatro anos mais tarde (1997 – 2001), precisamente em 31.01.2001 por "Decreto Judiciário" o Programa de Qualidade foi instituído no âmbito do Poder Judiciário, o qual tinha por objetivo melhorar os serviços, economizar tempo e otimizar recursos da instituição e elevar os patamares da qualidade dos serviços, por meio da criação e implantação de mecanismos de atualização tecnológica e organizacional das unidades judiciais.

O Programa definiu as diretrizes normativas e buscou estabelecer padrões de qualidade, investir na valorização das pessoas, para a partir daí rever procedimentos e sistemas.

## 4.1 EFETIVIDADE

Em maio de 2002, após quatorze meses da instituição do Programa, também mediante "Decreto Judiciário" foram designados servidores para a Secretaria de Apoio ao Programa de Qualidade, o qual estava vinculado a Subsecretaria do Tribunal de Justiça.

A Secretaria da Qualidade em parceria com o Banco do Brasil desenvolveu um Plano para o Programa de Qualidade, porém sem formalização - o que impede a avaliação -, nem aceite na participação pela Alta Administração.

Ainda em 2002, após adesão via ofício, ao Programa Nacional de Gestão para a Qualidade do Governo Federal, foram registradas as seguintes ações:

a) Com a ajuda de empresa de consultoria contratada com recursos do Banco Itaú, ocorreu à implantação de projeto piloto de melhoria organizacional no Departamento Administrativo, o qual teve início com a conscientização dos servidores e estendeu-se por longos quatro meses até que fossem criadas as condições para aplicação do programa propriamente dito, com os treinamentos para a execução da primeira etapa denominada cinco sentidos. A opção para levantamento de dados para estruturar o Programa foi por meio da realização de projeto Piloto no Departamento Administrativo, cujas impressões serviriam de base para delinear ações para toda a Secretaria do Tribunal de Justiça. Do projeto piloto

ficou evidenciada a falta de motivação, a qual foi superada após quatro meses de sensibilização, permitindo a aplicação do Programa 5 Sentos com melhoria da organização e do ambiente de trabalho.

b) O Consultor Paulo Stavitzki, especialista na área comportamental, visitou, entre outros setores, algumas Varas de Família;

c) Em parceria com o Banco do Brasil, foram treinados 25 servidores, denominados Agentes de Mudança, sendo-lhes ministrados cursos de Cultura Organizacional e Burocracia, Gerenciamento de Equipes e Como falar em Público, os quais seriam os apoiadores dos Funcionários Multiplicadores na aplicação do processo de mudança nos diversos setores do Judiciário;

d) Dois ciclos de palestras foram ministrados aos Diretores de Departamento e Supervisores de Assessorias, sobre Cultura Organizacional e Burocracia, realizados em dezembro de 2002, ministrados pelo Professor Artur Roman, Coordenador da Universidade Corporativa Banco do Brasil;

e) Treinamento em parceria com o Banco do Brasil, para 30 servidores para atuarem como Multiplicadores e compor o grupo responsável pela disseminação dos conhecimentos nas áreas de gestão, informática, jurídica, saúde e segurança;

f) Cursos de Ética Profissional; Deveres Funcionais; Apresentação Funcional; Cidadania e Motivação foram ministradas por servidores da Secretaria do Tribunal para os motoristas do Quadro de Pessoal da Secretaria;

g) Determinação de verba para treinamento com reserva orçamentária de R\$ 130.000,00 para o exercício de 2003;

h) Canal de Comunicação – Criação de informativo do Programa, disponível na internet, com a finalidade de divulgar os avanços e orientar servidores quanto aos procedimentos que cada unidade poderia adotar para a implementação de técnicas de qualidade;

i) Adesão da 10ª Vara Criminal, sendo implantada a divisão em regiões para o cumprimento dos mandados pelos senhores oficiais de justiça, diminuindo o tempo e o custo para o cumprimento dos mandados; alteração no lay-out da unidade com a criação da ante-sala para atendimento ao público; eliminação de cartas com AR; adoção de gravação de audiências com aumento do número de audiência/dia; realização de mutirão para cumprir demanda de trabalho;

j) Em novembro do mesmo ano foi realizada na Reitoria da Universidade Federal, palestra motivacional para 700 servidores, intitulada Toque de despertar;

k) Em janeiro de 2003, apresentação de relatório realizado pela Coordenação do Programa de Gestão para a Qualidade;

l) Em abril de 2003, protocolado pedido de pagamento de gratificação aos funcionários treinados para desempenharem o papel de agentes de mudança e multiplicadores, sendo negado administrativamente;

m) Em julho de 2003, em parceria com Banco do Brasil foi promovido o curso de formação de Multiplicadores, o qual contou em sua maioria, com servidores lotados no Departamento Administrativo, convocados para compor quorum, devido à baixa adesão voluntária;

n) Em julho de 2004, foi apresentado relatório dos trabalhos então realizados com sugestão de vinculação do Programa de Gestão para a Qualidade, à Divisão de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça;

o) Em fevereiro de 2005, os servidores agentes de mudança e multiplicadores foram contatados pela Divisão de Recursos Humanos para alavancar o projeto Multiplicador, mas, somente cinco manifestaram interesse em desempenhar gratuitamente as funções então assumidas por ocasião de sua adesão ao programa de gestão para a qualidade;

p) De março de 2005 até novembro de 2006, com estes cinco servidores multiplicadores, sob a coordenação da Divisão de Recursos Humanos e em atendimento formal as solicitações das diversas unidades judiciárias, foram realizadas as seguintes atividades:

p.1) Treinamento, com apoio de instrutores da DRH e Escola da Magistratura, para todo o corpo de Oficiais de Justiça – aproximadamente 690 participantes – em conhecimento específico da função, Código de Organização e Divisão Judiciárias, Estatuto dos Funcionários Cíveis do Paraná, Código de Normas, Ética e Atendimento ao Público, com aplicação de dinâmicas de grupo e apresentação de casos de sucesso, ministrados em Foz do Iguaçu, Londrina, Maringá, Ponta Grossa, Toledo, Jacarezinho e três turmas em Curitiba;

p.1) Curso de 5`S para aproximadamente 60 servidores em dez Comarcas do Interior, com respectiva certificação;

p.2) Diagnóstico da estrutura organizacional, material, humana, relacional e administrativa, objetivando conhecimento da estrutura e posterior sugestão para mudança planejada visando melhoria no ambiente de trabalho, em dez comarcas do interior do Estado, entrevistando aproximadamente 166 colaboradores (servidores, funcionários e estagiários); nas Varas de Trânsito da Capital e Departamento Judiciário, sendo entrevistados aproximadamente 215 servidores;

p.3) Curso para Auxiliares de Cartório ministrados para os titulares dos cargos, ajudantes, estagiários e colaboradores, totalizando 55 participantes, lotados nas Comarcas de Toledo e Marechal Cândido Rondon;

p.4) Curso de Ética, atendimento ao Público e Relação Interpessoal, ministrados para 54 servidores lotados no interior;

A partir de abril de 2005, foi iniciado pela Divisão de Recursos Humanos contato com a Fundação Getúlio Vargas, Senhor Flavio Klitzg, para apresentação de Projeto de Gestão Administrativa, com proposição preliminar de orçamento para projeto de menor porte – capacitação de servidores de toda a Secretaria -, para dar suporte com capacidade técnica e aprimoramento do conhecimento nas funções desempenhadas diariamente, ao Programa de Gestão para a Qualidade então paralisado.

A Diretoria do Departamento Administrativo iniciou a sensibilização do Senhor Secretário e da douta Presidência do Tribunal os quais, após conhecimento do projeto em apresentação à cúpula e aos Diretores, realizada pelo Dr. Flávio Klitzg e Paulo Roberto Motta, autorizou a visita formal de representante da Fundação Getúlio Vargas – RJ ao Tribunal, para as tratativas preliminares a formatação de Plano de Consultoria.

Ao final do exercício de 2005, foi constituída mediante Portaria, a Comissão para Modernização do Tribunal de Justiça, com posterior visita deste grupo de servidores ao Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro para conhecimento do projeto desenvolvido naquele judiciário.

Na seqüência, a Fundação Getúlio Vargas formalizou proposta de consultoria, conhecida como Projeto Fênix, abrangendo a Modernização do Tribunal de Justiça com ações específicas para a Secretaria do Tribunal (área meio) e Corregedoria Geral da Justiça. O projeto foi apreciado em sessão do Órgão Especial, não sendo aprovada a sua contratação.

## 5 PROCESSO METODOLÓGICO

### 5.1 INTRODUÇÃO

Os ensinamentos de Da Silva (2001, p. 40) observa que "todo trabalho acadêmico ou não, tem uma base de fundamentos teóricos no intuito de possuir um conjunto de conceitos, de princípios e técnicas que lhe dá um norteamento. A priori, todo o tipo de pesquisa deve possuir um método que, não necessariamente, deva ser seguido à risca, considerando que o processo poderá exigir modificações".

Etimologicamente, o vocábulo "metodologia" significa na origem do termo, estudo dos caminhos dos instrumentos usados para se fazer ciência" e conforme Demo (1992, p. 11-12), o qual afirma ainda, que a metodologia não se restringe apenas aos métodos e técnicas usados na pesquisa, tendo em vista que, além da questão empírica a qual os procedimentos metodológicos estão relacionados, a metodologia compreende também toda a discussão problematizante, não podendo subestimar a importância do método para a pesquisa e prevê que o método inclui também a criatividade, a inspiração e a iniciativa do pesquisador.

### 5.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

Uma das regras para adequar a formulação do problema de pesquisa é que ela deve ser construída na forma de pergunta, conforme ensina Gil (1994).

Alves (1001 apud DA SILVA, 2001, p. 43) afirma que "As perguntas de pesquisa consistem na operacionalização do problema de pesquisa. Através delas, pode-se obter, no contexto estudado, os aspectos relevantes para o que interessa ao pesquisador".

Com base no problema do trabalho e no referencial teórico apresentados, foi construído inicialmente um questionário bastante objetivo, para investigar cada aspecto proposto, o qual contava com as seguintes perguntas:

- a) A elaboração do Programa de Gestão para a Qualidade compreendeu quantas e quais fases?
- b) De quem foi à iniciativa da criação do Programa de Gestão para a Qualidade?
- c) O projeto atendeu os objetivos estabelecidos?
- d) Quais as dificuldades encontradas na implantação e condução do Programa?
- e) A que você atribui estas dificuldades?
- f) O que faltou para que o Programa atingisse os objetivos propostos?

Iniciado o processo de entrevista, constatou-se que a opção pelo instrumento aberto não foi a mais adequada, sendo então estruturado um questionário fechado, onde foram agrupados e sintetizados nos objetivos a seguir relacionados, os seguintes princípios da abordagem da gestão pela qualidade:

- a) Liderança, enfocando os propósitos da organização e esforços no sentido de implementar o Programa de Gestão para a Qualidade no Poder Judiciário, detalhados em sete assertivas sobre o tema;
- b) Planejamento: se houve o alinhamento de todos os interessados nos rumos da organização à missão do Programa, detalhados em oito assertivas sobre o item;
- c) Foco do Programa: ajuste das ações compromissadas com as necessidades dos clientes, detalhados em seis assertivas sobre o item;
- d) Consolidação do Programa: a opção pela Adesão como estratégia para o fortalecimento do Programa, detalhados em nove assertivas sobre o item;
- e) Informação e Análise: falar, raciocinar e decidir com base em dados e fatos previamente conhecidos, detalhados em sete assertivas sobre o item;
- f) Impacto na Gestão de Pessoas: como estratégia para alcançar êxito na implantação e sustentação do Programa, detalhados em doze assertivas sobre o item;
- g) Gestão do Programa para a Qualidade: se as diretrizes estabelecidas pelo Programa produziram serviços e atenderam concretamente as necessidades dos clientes, com gerenciamento da instituição ao longo do processo, detalhados em quatorze assertivas sobre o item;

h) Impressão dos servidores sobre o Programa de Gestão para a Qualidade no Judiciário: quais aspectos na visão do cliente interno impactaram o Programa de Gestão para a Qualidade, detalhados em dezenove assertivas sobre o item.

### 5.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA E CARACTERIZAÇÃO

O presente trabalho caracteriza-se como estudo de caso único, baseado em pesquisa de natureza qualitativa, as quais conforme os ensinamentos de Richardson (1987; 1999 *apud* DASILVA, 2001, p. 45) se encaixam perfeitamente em situações de estudos organizacionais, e neste caso, justifica-se por estar desenvolvendo um estudo sobre temática ainda considerada recente que é a qualidade na prestação dos serviços no Judiciário Brasileiro.

Argumenta ainda o já citado autor que "a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social".

O presente trabalho foi desenvolvido a partir de dados primários e secundários. Os dados secundários foram obtidos em fontes bibliográficas e por meio da análise documental dos dados oficiais da instituição e informações que foram fornecidos pelos entrevistados, os quais representam as unidades de análise deste trabalho. Os dados primários foram coletados por meio da técnica de questionário na forma de escala Likert, sendo atribuído quatro variáveis de intensidade para aferir o grau de sentimentos do respondente sobre as assertivas que compõem os objetivos pesquisados, as quais foram: não, um pouco, consideravelmente e sim, completamente.

Na revisão bibliográfica da literatura se pesquisou as metodologias para o gerenciamento da qualidade sob o ponto de vista de Deming, Juran, Feigenbaum Crosby e Ishikawa e a gestão pela qualidade como estratégia administrativa e suas respectivas abordagens. A investigação documental se valeu de documentos internos da Instituição e informações disponíveis na internet relacionados com o objeto desse estudo. Na pesquisa junto aos entrevistados foram coletados os dados primários junto a 20 servidores, todos com formação de nível superior e alguns com

pós-graduação e mestrado nas áreas de Administração e Direito, os quais contam, na média com vinte anos de tempo de serviço no Tribunal de Justiça, todos desempenhando suas funções em Curitiba.

#### 5.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo é de natureza qualitativa, configurado num estudo de caso único que analisou a instituição Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Os sujeitos da pesquisa foram os servidores designados para compor a Comissão Permanente de melhoria da qualidade e aperfeiçoamento dos serviços do Poder Judiciário e os servidores designados para compor a Secretaria da Qualidade, constituída para dar apoio a Comissão Permanente. A amostra foi intencional (100% dos servidores envolvidos formalmente com o Programa), como forma de assegurar a representatividade dos designados, para a manutenção, concepção e gerenciamento do processo de qualidade nesta Instituição.

Por opção da executora do projeto, este trabalho limitou-se aos clientes internos das organizações, por constatar-se ao início dos trabalhos a ausência de participação do cliente externo, o principal receptor dos serviços do judiciário.

Outro aspecto a ser considerado foi quanto à aplicação dos questionários, cuja remessa via internet resultou em zero resposta, ensejando sensibilização via telefone, ainda sem nenhum retorno, registrando-se somente após a sensibilização insistente e presencial, na devolução de apenas 50% dos questionários entregues.

O estudo de caso, nos ensinamentos de Gil (1994, p. 78-79) "fundamenta-se na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa".

Este trabalho tem por finalidade identificar os fatores indicativos do insucesso da tentativa anterior de implantação do programa de qualidade, conforme já indicado anteriormente.

## 5.5 DA COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

A coleta de informações teve início com a revisão da literatura em livros, periódicos, internet, entre outras fontes bibliográficas e a coleta de dados por meio de questionário, este aplicado aos servidores integrantes da Comissão e Secretaria da Qualidade, conforme atos administrativos que estruturaram o Programa de Gestão para a Qualidade.

O questionário foi escolhido como uma das técnicas para a coleta de dados, considerando-se as vantagens apresentadas por Gil (1994, p. 128), Richardson (1999, p. 205) e outros autores, das quais cita-se:

- a) Menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador;
- b) Mais tempo para a resposta e em horário mais favorável;
- c) Mais uniformidade na avaliação em virtude da natureza impessoal do instrumento;
- d) Obtenção de respostas que materialmente seriam inacessíveis;
- e) Economiza tempo e obtém grande número de dados;
- f) Atinge maior número de pessoas simultaneamente;
- g) Economiza pessoal e implica menores gastos, pois o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;
- h) Maior liberdade nas respostas em razão do anonimato;
- i) A tabulação de dados pode ser feita com maior facilidade e rapidez que outros instrumentos.

Os questionários foram tabulados mediante a utilização do método de coerência criado por Likert, que consiste em solicitar ao respondente que escolha o item que mais se aproxima da sua avaliação em relação aos objetos pesquisados. Este é um método de escala e transforma uma série de fatos qualitativos numa série quantitativa podendo-se aplicar processos de mensuração e de análise estatística.

Segundo Oliveira (2001, p.17), as escalas Likert descrevem a respeito de uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado, isto é, representam assertivas sobre um assunto e os respondentes não apenas manifestam sua opção como ainda informam o grau da manifestação de sentimento. É atribuído um número a cada resposta e este número indica a direção da atitude do respondente em

relação a cada uma das afirmações. A somatória das pontuações obtidas para cada afirmação é dada pela pontuação total da atitude de cada respondente.

Neste caso, para o processo de mensuração e de análise estatística de cada objetivo utilizar-se-á o Escore Médio relacionado à frequência das respostas e, para melhor compreensão de como o objetivo foi visto pelos respondentes, atribui-se a cada resposta o seu escore correspondente sendo pelo ranking médio, calculado as principais medida de tendência central e de dispersão.

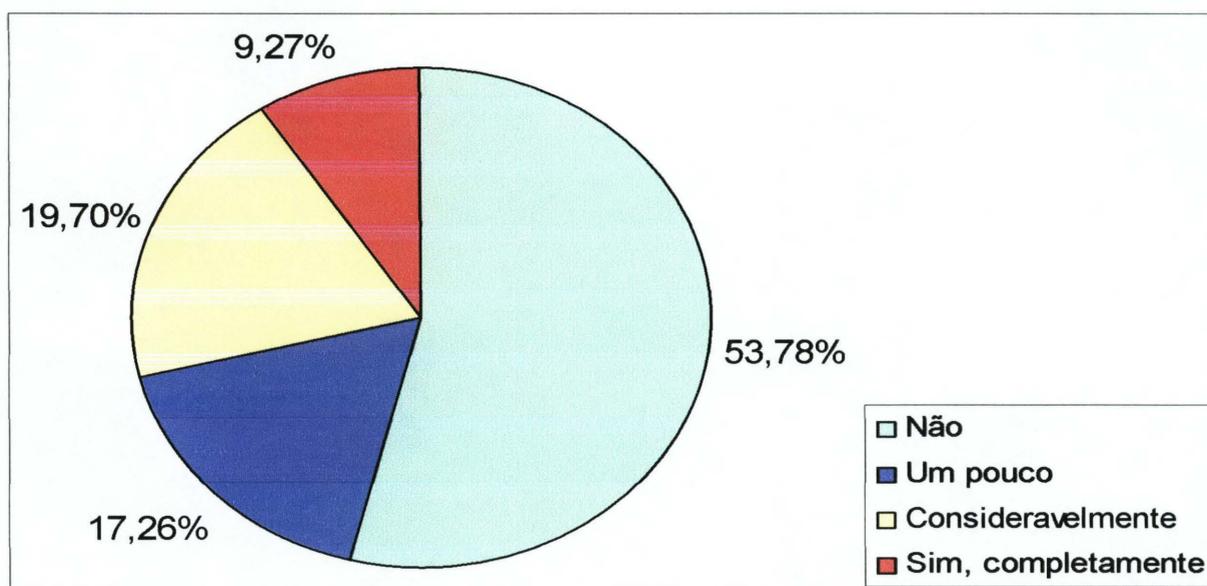
Richardson (1999, p. 228) afirma que a análise documental "pode ser definida como a observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles". Dentro deste princípio foi utilizado como fonte de dados secundária para a pesquisa o relatório protocolado na Secretaria do Tribunal de Justiça sob nº 111.677/04, que serviu de base para a estruturação do questionário.

Comparando os dados secundários (análise do relatório) com os primários (entrevista inicial que fora descartada), observaram-se inicialmente dois grupos distintos dentro da condução do programa. Alguns integrantes da Secretaria da Qualidade dispunham de mais informações que os demais, e estes, por entenderem sem condições de responder a perguntas iniciais, já ao início da entrevista os indicavam como possível fonte de referência. Esta observação confirmou a necessidade de mudar o instrumento de pesquisa reafirmando a opção pelo questionário estruturado como facilitador para a obtenção dos dados e informações.

## 6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesse capítulo apresenta-se a análise e interpretação dos dados e informações, aqui entendidos como evidências coletadas junto aos servidores integrantes do Programa de Gestão para a Qualidade, implantado no Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. O diagnóstico dos dados refere-se aos oito objetivos (que se encontra no Apêndice A), bem como suas temáticas e análise geral.

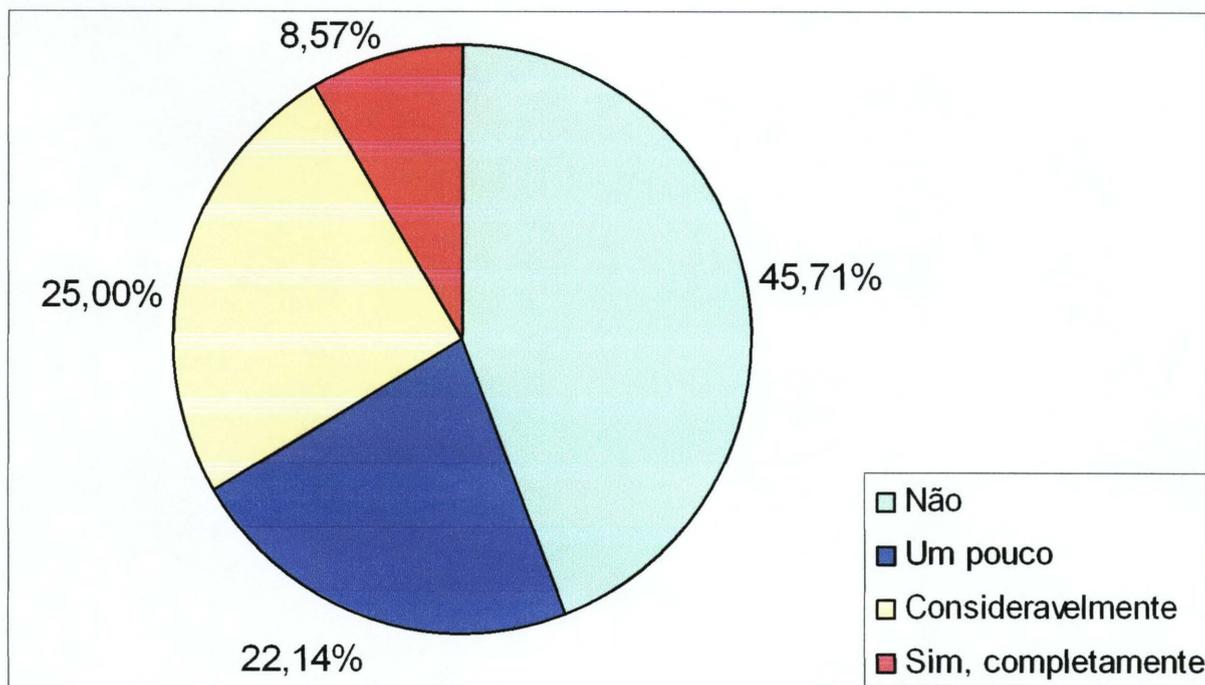
FIGURA 1 – SÍNTESE PERCENTUAL DO PROGRAMA DE GESTÃO PARA A QUALIDADE



Na figura acima, visualizam-se os percentuais das afirmações aos temas e suas respectivas questões apresentados aos servidores do Tribunal de Justiça, evidenciando que na média do programa 71,04% manifestaram sentimento de insuficiência para a sua sustentação, refletindo que dos quesitos analisados planejamento, implantação, capacitação, gestão, sustentação e continuidade do projeto de qualidade restou carente de suporte em todas estas etapas.

## 6.1 LIDERANÇA

FIGURA 2 – MÉDIA DO OBJETIVO LIDERANÇA



A figura dois apresenta 67,85% de respondentes que indicaram baixo desempenho da liderança da instituição, situando-se dentro do limite de ações que podem ser consideradas insuficientes para apoio e sustentação do programa, podendo ainda, ser indicativo de falhas no processo de comunicação entre a cúpula diretiva e os membros da comissão de gestão do programa de qualidade.

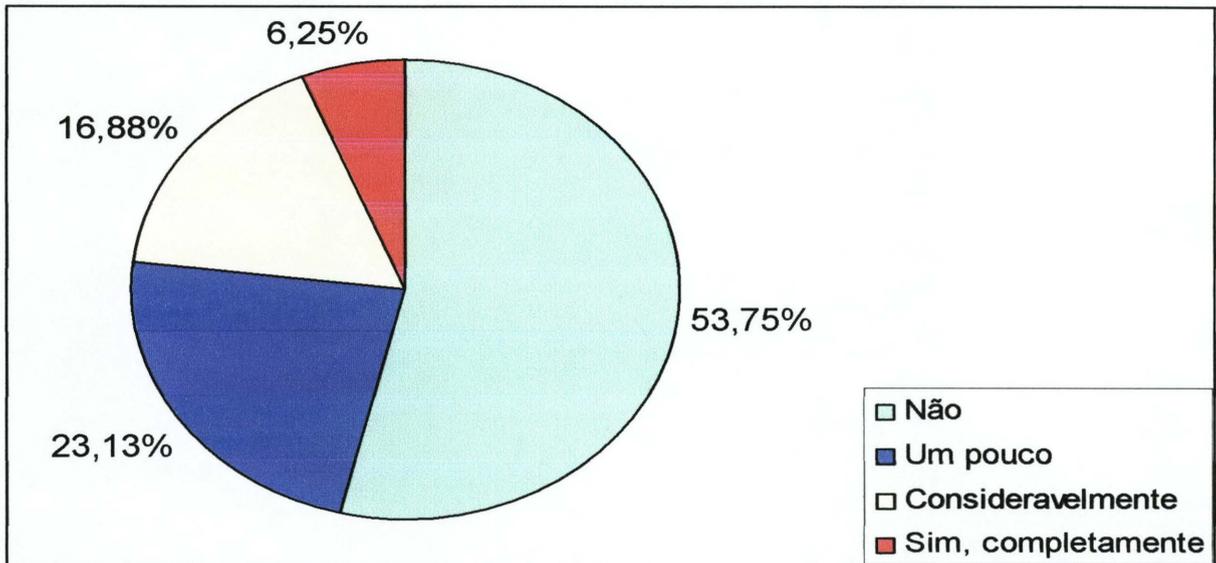
Entretanto é relevante que 32,15% dos entrevistados, afirmaram que a liderança desenvolveu esforço neste sentido. Esse percentual pode ser indicativo da maior proximidade de parte da equipe a cúpula diretiva, e assim sendo, vivenciaram com mais intensidade os esforços em direção ao programa, assimilaram a iniciativa e ao longo de sua implantação mantiveram-se motivados, podendo, ainda, ser reflexo do comportamento individual destes gestores nas suas respectivas unidades de trabalho.

Da análise estatística, o escore médio esta em 26,61%, o que significa afirmar que a ação de Liderança foi considerada como "UM POUCO" na média das 140

respostas, das quais 50% ficaram nos escores 0 e 25, apresentando um desvio padrão de 30,317 %.

## 6.2 PLANEJAMENTO

FIGURA 3 – MÉDIA DO OBJETIVO PLANEJAMENTO



A figura três demonstra que na média do objetivo, 76,88% das respostas ficaram no limite de insuficiência para a sustentação do programa. Neste item, há evidências das dificuldades do programa, cuja impressão registra a ausência de planejamento formal, precificação, revisão do programa e pouco aporte de recursos.

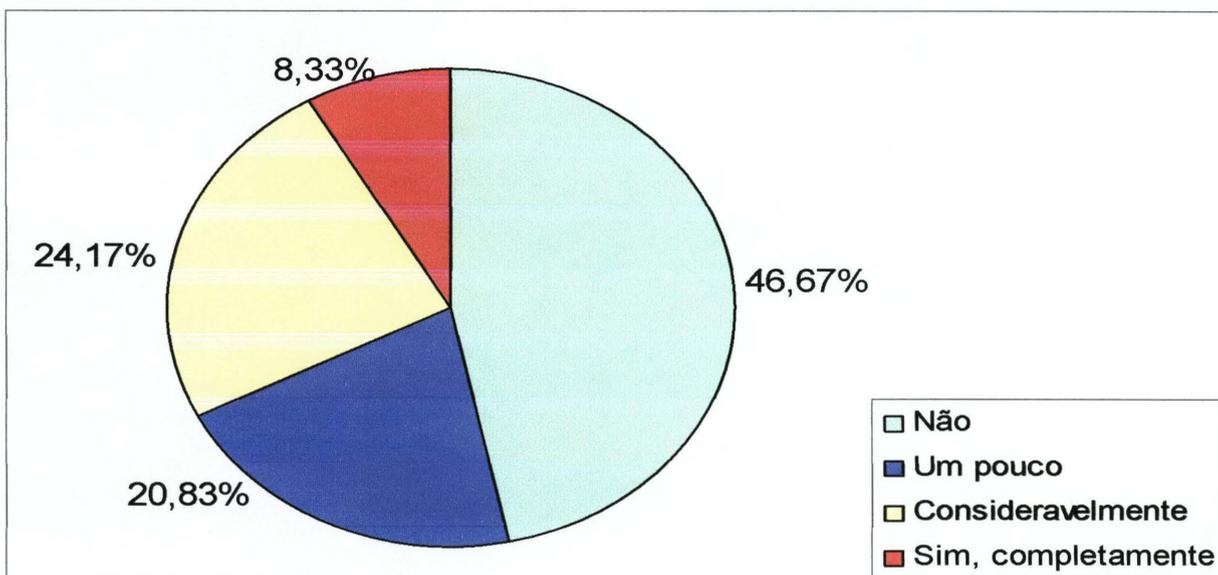
O planejamento do Programa e a realização de reuniões restaram evidenciados, com 23,15% dos respondentes que indicaram que houve considerável empenho neste sentido. Devido à ausência de registro formal das etapas de planejamento e reuniões, há forte indício destas ações terem contado com a participação de poucos servidores indicados para a condução do Programa e, ainda, não terem sido repassadas aos demais, reduzindo a participação efetiva dos integrantes da Comissão, contribuindo para o descomprometimento e desmotivação ao programa.

Percebeu-se que o grupo de trabalho formalmente constituído para atingir um determinado objetivo, não registrou a interação necessária no planejamento, na partilha de informações e tomada de decisões as quais contribuiriam para que cada um dos seus membros comprometesse o desempenho de suas responsabilidades, com evidente ausência da soma de todas as contribuições individuais de cada membro.

Do tratamento dos dados, o escore médio ficou em 20,47%, o que indica afirmar que a ação de planejamento foi considerada como “NÃO” na média das 160 respostas e desvio padrão de 27,88%.

### 6.3 FOCO NO PROGRAMA

FIGURA 4 – MÉDIA DO OBJETIVO FOCO NO PROGRAMA



A figura quatro demonstra que na média do objetivo, 67,50% dos respondentes indicam que o foco do programa deveria estar em consonância com a missão e objetivos do Programa de Gestão para a Qualidade, evidenciando a insuficiência de mecanismos para obter informações que pudessem retratar o grau de satisfação do cliente externo com relação aos serviços oferecidos pelo Judiciário Paranaense.

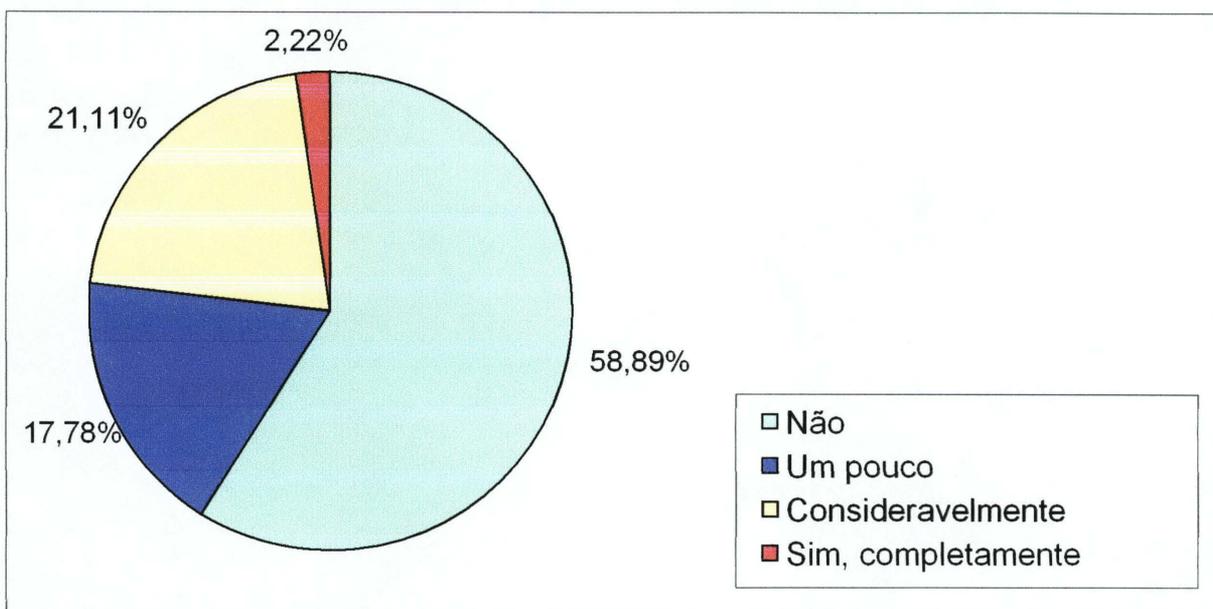
Todavia o percentual de 32,50% pode ser considerado evidência de ações desencadeadas por iniciativa própria dos gestores, os quais realizaram a aferição do grau de satisfação dos seus clientes, evidenciando maior ênfase ao cumprimento da

missão do programa, independentemente do conhecimento prévio de mecanismos ou metodologia a ser aplicada, ou ainda, do padrão que estaria por ser estabelecido e posteriormente divulgado.

O escore médio ficou em 25,63%, muito próximo do limite inferior da escala "UM POUCO", apresentando um desvio padrão de 30,31%, superior à própria média dos escores, o que nos leva a entender que as respostas estão muito dispersas entre os itens.

#### 6.4 CONSOLIDAÇÃO DO PROGRAMA

FIGURA 5 – MÉDIA DO OBJETIVO CONSOLIDAÇÃO DO PROGRAMA



A Figura cinco indica que na média do objetivo, 76,67% dos respondentes situam-se na área de baixo suporte para a consolidação do Programa. Atingir os objetivos do Programa de Gestão para Qualidade mediante adesão assinalou somente 23,33% de eficácia, podendo ser evidência da necessidade de mudar a cultura da instituição a qual tem enraizado o estrito cumprimento das regras, normas e atribuições delegadas, onde o princípio da competência legal se sobrepõe à iniciativa e criatividade. Neste momento a média das respostas reafirmou que o arbítrio não foi a melhor estratégia para contagiar e contar com a participação de todas as unidades ao programa.

Esse percentual indica que as palestras de sensibilização para adesão não foram suficientes para maciça adesão ao programa, carecendo de suporte de pessoal técnico especializado e apoio financeiro da instituição.

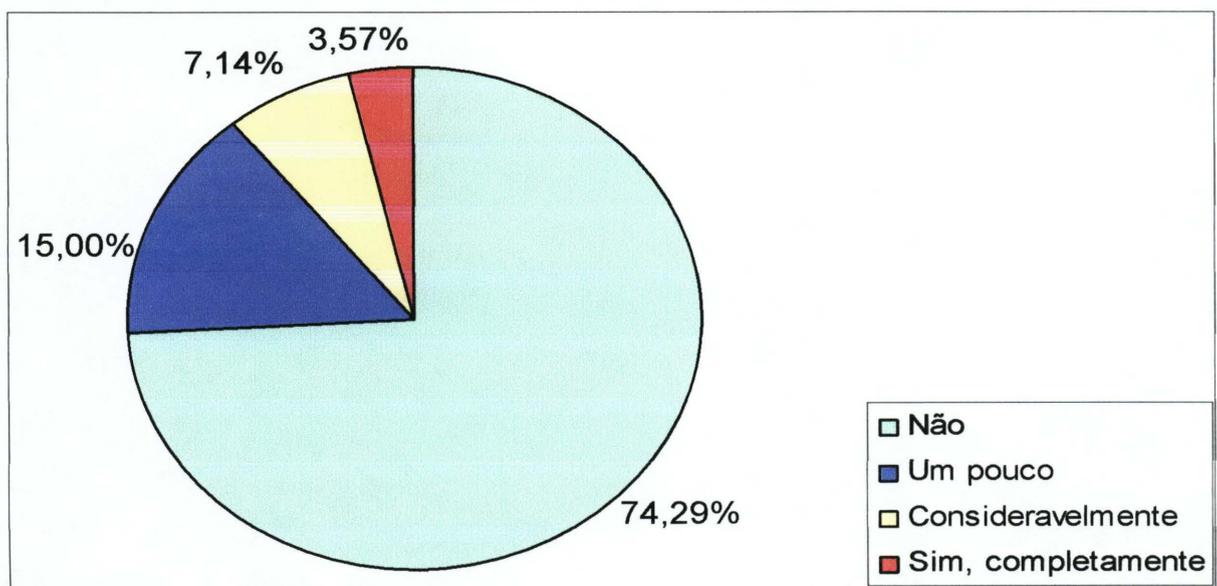
Outro aspecto fundamental para atingir a adesão esperada era evidenciar os benefícios gerais (além dos meramente financeiro) que o programa da qualidade traz para os funcionários. Como esta evidencia não restou percebida, sem isso, dificilmente consegue-se adesão efetiva ao programa.

A baixa adesão pode ser considerada como fator crítico para a sustentação do programa, mas, evidenciamos que aqueles que aderiram ao programa afirmaram atingir consideravelmente suas metas. Esse percentual pode ser indicativo do comportamento individual das chefias, cabendo em etapa posterior, ser realizada uma análise mais detalhada para conhecer os fatores que permitiram e contribuíram para atingir este patamar.

De modo geral, o escore médio do quesito ficou em 17,22%, desvio padrão de 23,825% mostrando nesta amplitude que os dados estão mais concentrados no setor NÃO (extremo) e algumas respostas no outro extremo SIM.

## 6.5 INFORMAÇÃO E ANÁLISE

FIGURA 6 – MÉDIA DO OBJETIVO INFORMAÇÃO E ANÁLISE



A figura seis indica que 89,29% dos respondentes indicaram que o Programa carecia de dados e informações, sendo fortemente corroborado pelos respondentes que indicaram pouca ou nenhuma utilização de base de dados e informações integradas e consistentes para construção, gerenciamento e análise do programa.

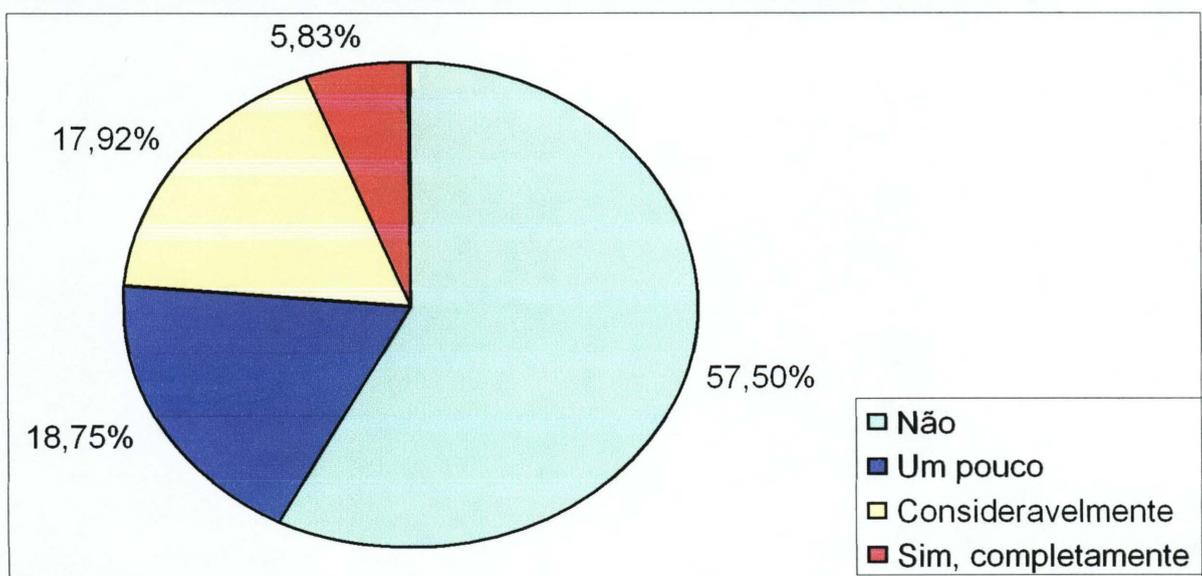
Esse percentual demonstra a necessidade de mudança administrativa com ênfase na disseminação e transparência dos dados e registros das atividades administrativas e judicantes, construção de sistemas com informações gerenciais para subsidiar o processo decisório e dar sustentação ao planejamento e demais ações da instituição.

Reforça, ainda, a necessidade de priorizar investimentos em sistemas e implantar a cultura de análise de dados como premissa básica para implantação de programas.

Este objetivo registrou o menor escore médio que ficou em 10,89%, evidenciando pela distribuição das respostas a efetiva necessidade de subsidiar os programas e suas ações calcadas em dados concretos e análise.

## 6.6 IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS

FIGURA 7 – MÉDIA DO OBJETIVO IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS



O sucesso de qualquer atividade passa invariavelmente por investimentos em capacitação e treinamento de pessoal.

A figura sete mostra que 76,25% dos entrevistados indicam nenhum ou pouco impacto na gestão de pessoas. Os índices que mais contribuíram para esta assertiva foram a pouca capacitação, valorização e reconhecimento dos servidores, indicando que a instituição deixa a desejar na promoção, desenvolvimento e capacitação profissional e ainda, pela falta de programas e políticas consistentes de treinamento e desenvolvimento pessoal.

Todavia 23,75% dos respondentes indicaram a existência de capacitação em gestão da qualidade aos gestores do programa, podendo tal percentual ter correspondência com os cursos de Burocracia, Cultura Organizacional, Marketing Pessoal, Gerenciamento de Equipes e palestra motivacional, de conteúdo comportamental e estes terem sido recebidos e interpretados como capacitação específica em ferramentas de gestão da qualidade, ou ainda ter focado sua análise na formação dos membros da Comissão e da Secretaria da Qualidade, graduados nas áreas de Administração e Direito, contando ainda, alguns com uma ou mais especialização e pós-graduação nas mesmas áreas.

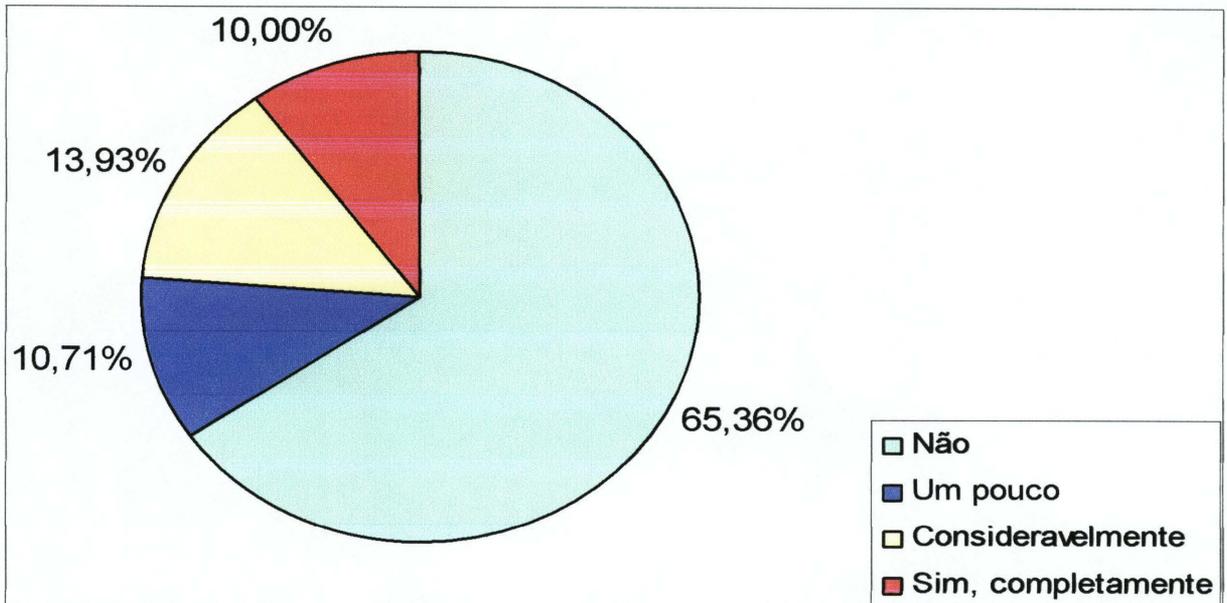
Por sua vez, sabendo-se que o funcionário público, mesmo desqualificado é o recurso básico da geração da qualidade e o seu envolvimento em programa desta natureza contará tão somente com a motivação, cuja estratégia básica será estruturar programas voltados para a produção de benefícios para os próprios funcionários, há evidências de que é necessário à especialização do corpo funcional na área específica da qualidade e sua gestão, com a efetiva compreensão dos procedimentos que orientam como executar determinada tarefa, como e com quais princípios e ferramentas pode ser definido um sistema de qualidade.

Este resultado poderá orientar a instituição a repensar sua forma de condução de programas, ensejando a implementação de projetos com seus ciclos completos e todos tendo por base estrutural, a formação e capacitação de pessoal.

O objetivo indica score médio de 19,48% e desvio padrão de 27,789%, também superior à média, indicando alto grau de dispersão das respostas.

## 6.7 GESTÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE

FIGURA 8 – MÉDIA DO OBJETIVO GESTÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE

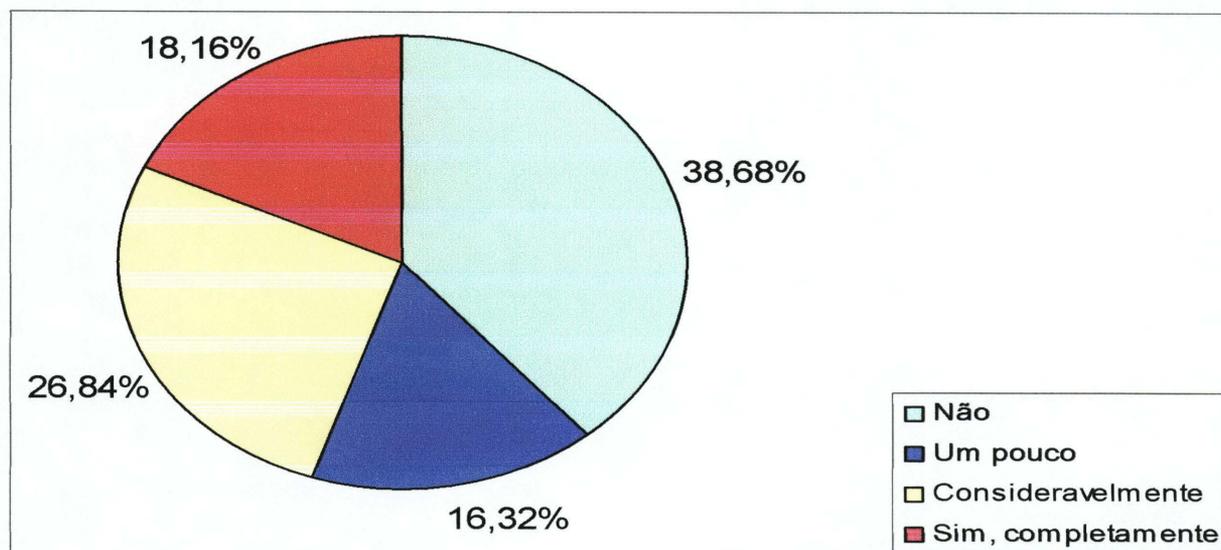


Neste objetivo, a figura oito mostra 66,07% de respostas indicativas de insuficiência na gestão do programa e podem ser consideradas como evidência de pouca ênfase no planejamento e estruturação do plano, carecendo este de identificação dos meios, métodos e técnicas para atingir as diretrizes do programa, que almejava obter um padrão de qualidade no atendimento ao cidadão, aumento da produtividade, racionalização das rotinas de serviço e combate ao desperdício. Entretanto, é significativo o percentual de 23,93% que indicam ações favoráveis. Este índice pode representar maior grau de percepção das diretrizes do Programa e o seu alcance estar vinculado à postura gerencial da chefia, que supriu as lacunas existentes na fase de planejamento e definição dos meios para atingi-los. Vale ressaltar que não houve registro documental que permita comprovar o alcance e manutenção das diretrizes.

O objetivo assinala score médio de 19,64% e desvio padrão de 32,141, registrando baixa concentração dos scores em torno da média e alta dispersão.

## 6.8 IMPRESSÃO DOS SERVIDORES SOBRE O PROGRAMA DE GESTÃO PARA A QUALIDADE

FIGURA 9 – MÉDIA DO OBJETIVO IMPRESSÃO DOS SERVIDORES SOBRE O PROGRAMA



A gestão para a qualidade não sobrevive com exortações, sendo imperioso o conhecimento das causas que contribuíram para a sua descontinuidade e impediu o seu resgate. Nesta ótica, foram extraídas da observação ao discurso diário e corrente na instituição, as assertivas indicadas como possíveis causas da descontinuidade do programa e estas, integraram as questões deste objetivo.

A figura nove indica média percentagem muito próxima 55% de impressão favorável e 45% desfavorável ao programa, situação diversa da registrada nas respostas individuais dos demais objetivos. Todavia as respostas a este objetivo devem ser analisadas com precaução e ser considerada a possibilidade de se preservar frente à manifestação desfavorável e sua divulgação e, ainda, a preferência em assinalar negativamente as respostas ao questionário quer pela não compreensão, desconhecimento ou não comprometimento do que e com o que se buscou aferir.

O objetivo contou com escore médio de 35,66%, bem acima dos demais itens, e desvio padrão de 36,343.

## 7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Na última década o Judiciário Paranaense desenvolveu algumas ações que convergiram para a busca da qualidade, tendo sido apresentado pelo Centro para Inovação e Competitividade no ano de 1997, Relatório de avaliação da estrutura do Tribunal de Justiça, ocasião em que foram apontados alguns pontos críticos da Administração, tendo havido em 2001, a estruturação do Programa de Gestão para a Qualidade o qual contou com a parceria dos Bancos Itaú e do Brasil.

A gestão para a Qualidade tem sido implantada em diversos Tribunais com resultados significativos na melhoria da prestação do serviço jurisdicional e também na gestão administrativa. Por sua vez, o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, na esteira da qualidade implantou programa semelhante.

### 7.1 QUANTO AO OBJETIVO GERAL

Com relação ao objetivo geral, os resultados obtidos com a aplicação do questionário e análise dos documentos do Programa deixam como aprendizado, à possibilidade de sucesso em iniciativas deste porte, desde que, resguardadas as ações que garantam sua sustentabilidade e haja o comprometimento da administração e servidores com a sua execução e busca por resultados.

Implantar um Programa de Qualidade enseja o conhecimento profundo da metodologia, exigências e normas de referências que podem ser adotadas e implementadas para dar sustentação ao programa, não fazendo parte deste contexto decisório, à crença de que a criação por ato normativo legal e dependente de recursos de terceiros por si só garanta a prestação dos serviços com a qualidade almejada. É imperativo ter perspectivas de longo prazo, alavancar o projeto por meio do efetivo comprometimento e liderança, com esforços para a melhoria contínua, focada na real necessidade do cliente final (cidadãos, usuários da justiça) e que a Instituição tenha como meta a gestão da qualidade centrada na participação e desenvolvimento dos funcionários, pois se assim não for, dificilmente a atingirá, nem

tampouco possibilitará respostas rápidas à demanda por qualidade nos serviços públicos.

São fortes as evidências que indicam que as causas que mais contribuíram para a descontinuidade do programa dizem respeito à mudança de gestão, ausência de gestão administrativa com foco na qualidade e suporte para seu alcance, ou seja, como desenvolver, executar, atingir e manter a qualidade.

Especificamente quanto à implantação do programa, registra-se naquela gestão, o empenho e apoio para o seu início. Por outro lado, foi generalizada a impressão de que a mudança de gestão é sinônimo de ruptura e tal assertiva faz parte da cultura da instituição.

Outro fator que restou observado foi o longo tempo para a maturação do projeto piloto, do qual seriam extraídas as informações do ambiente cultural e organizacional, de pessoal e de processo, que serviriam para iniciar a estruturação do plano de qualidade para toda a instituição.

Alia-se a este fator, a necessidade e tempo demandado para a formação dos agentes de mudança e multiplicadores, cuja preparação contou com etapa focada em técnicas de apresentação, com adesão em sua quase totalidade de servidores lotados na unidade onde fora realizado o projeto piloto, não havendo registro de capacitação específica em metodologia da qualidade, formação necessária para a disseminação e orientação às demais unidades da Instituição.

Essas ações iniciais ocorreram com o apoio financeiro externo e demandaram quase todo o período de duração da gestão. Não houve evidências de que estas ações tenham sido suficientes para sensibilizar os sucessores para a sua continuidade.

Outra hipótese que se indica é a necessidade de avaliar com mais profundidade, quais são as causas que contribuem para esta ruptura, se estão no plano político, na cadeia de relacionamentos representados pelos sucessores e seus indicados, no desconhecimento dos projetos em andamento ou, ainda, por não saber como conduzi-los, na ausência de percepção de seus resultados, na falta de técnicos ou interesse dos sucessores nos programas de seus antecessores ou ainda, na fragilidade administrativa que ainda não se apercebeu que atingir a missão da instituição – atividade jurisdicional – requer a mudança do modelo gerencial.

## 7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

### 7.2.1 DESCREVER O HISTÓRICO DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE E SEUS RESULTADOS

Da análise dos documentos e questionário, observa-se que na gestão em que fora com apoio de patrocinador implantado o Programa, realizou-se projeto piloto cuja análise e acompanhamento serviriam de base para conhecimento e levantamento das características do ambiente organizacional, identificar se as ferramentas Norma ISO e 5'S seriam as mais indicadas para embasar metodologicamente o programa e serem disseminadas nas demais unidades, resumindo o apoio externo a esta fase de diagnóstico e preparo inicial de servidores para a condução do programa, palestras de sensibilização e divulgação.

As principais dificuldades nesta fase inicial foram a desmotivação dos servidores e ausência de orçamento para viabilizar a realização por empresa especializada, do projeto 5'S em toda a Secretaria e Varas da Capital. A opção para preencher esta lacuna foi por meio da formação de servidores multiplicadores, atribuindo-lhes a oportunidade de desenvolver, apresentar e aplicar os seus mais diversos projetos, incluindo-se nestes, o programa 5'S na área da qualidade.

Dos resultados já indicados anteriormente, observa-se à continuidade da divisão em regiões para o cumprimento dos mandados pelos senhores oficiais de justiça, diminuindo o tempo e o custo para o cumprimento dos mandados, alteração no lay-out de algumas unidades com a criação da ante-sala para atendimento ao público, eliminação em algumas unidades de cartas com AR, adoção da *internet* como facilitador no desempenho de algumas atividades, precisamente na Divisão de Licitações com a divulgação dos certames e suas etapas ao público em geral. As gravações de audiências, atualmente, estão sendo pouco utilizadas pela necessidade de sua degravação a qual veio na contramão da redução de custo, ensejando a criação de outro setor para se atender esta demanda.

## 7.2.2 IDENTIFICAR OS FATORES CONDICIONANTES DO INSUCESSO DA TENTATIVA ANTERIOR DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE

Na implantação do Programa de Gestão da Qualidade pôde ser evidenciada a característica do modelo burocrático e do princípio legalista da instituição que requer primeiramente o permissivo legal para dar respaldo às atividades e projetos de forma geral, mesmo quando carente de estruturação e alinhamento a estratégia de médio e longo prazo da instituição. Aliada a esta característica tem-se a curta duração da gestão que reduz a fase de planejamento e maturação dos projetos ensejando a implantação sem a estruturação e técnicos necessários, haja vista dispor de apenas dois anos para sua execução, necessitar de resultados de curto prazo e permear a personalização da atividade política.

Isto se dá pela ausência de planejamento estratégico, definição de metas médio e longo prazo, liderança insuficiente para alavancar e dar continuidade e sustentação a projetos de médio e longo prazo, não prioridade a gestão administrativa, assinalando ainda, o atraso tecnológico percebido nos sistemas de informática, os quais deveriam dar o suporte necessário a implantação da cultura de qualidade procedimental, gerenciamento dos processos voltados para o fornecimento de dados e geração de serviços com qualidade. Esta é a crença da instituição que pôde ser constatada na última década, quando se registraram ações de consultoria na área organizacional e administrativa resultando apenas em ensaios de resgate, todos sem continuidade, haja vista partirem todos do mesmo ponto, estudos iniciais e sem base de dados e resultarem das consultorias, relatórios orientativos e a não apresentação dos dados que os embasou -, indícios de pouco apoio da liderança, ausência de enfoque interno voltado para a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cliente externo.

Outro aspecto condicionante é a estratégia para adoção e prática da gestão da qualidade, pois o sucesso de qualquer programa depende do apoio contínuo e explícito proveniente da alta administração, o que somente irá ocorrer se esta estiver convencida das vantagens do programa, melhoria na eficácia e na eficiência das atividades e dos resultados do sistema como um todo, pois se convencida, poderá desempenhar importante papel de multiplicador das idéias e da filosofia da gestão

da qualidade. O desconhecimento destes aspectos pode comprometer a sua implantação, continuidade ou mesmo o seu resgate, e como não foi possível aferir se esta estratégia foi realizada por ocasião da mudança de gestão, este fator também pode ser considerado como um dos condicionantes da interrupção do programa.

Cabe indicar ainda que a carência de capacitação específica dos coordenadores, facilitadores, sucessores, conhecimento dos meios e métodos para se atingir qualidade e ausência de indicadores de resultado, comprometeram a estratégia para impulsionar o programa de gestão para a qualidade.

Somando todos os indícios acima relacionados ao porte da instituição que no caso específico, comprovou a sintomatologia da sobrevivência de forma restrita e localizada de algumas ações do programa, a realidade brasileira que agrega na cultura da estabilidade do servidor o seu comodismo, aliada a ausência de gestão administrativo-jurídica, e a alocação de profissionais com formação na área administrativa em desvio de função, tem-se o panorama que contribuiu para a descontinuidade e insucesso do programa de gestão para a qualidade.

### 7.2.3 ANALISAR COMO O IMPACTO DO INSUCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA AFETOU TENTATIVAS POSTERIORES

O insucesso de ações e programas contribui sobremaneira para desacreditar iniciativas subseqüentes. O maior desafio é concentrar esforços no sentido da conscientização e da motivação para novos projetos. Requer esforço ainda maior quando a cultura corporativa já assimilou ações negativas, como o rompimento e a certeza da descontinuidade administrativa.

Essa crença e certeza limitam as pessoas, seu pensamento e sua forma de ação, constituindo-se barreira ao desenvolvimento da instituição, na medida em que desestimula novas atitudes e comportamento, inibindo a criatividade e motivação.

Há evidência de que se recebe em todos os níveis hierárquicos com naturalidade e normalidade a descontinuidade dos projetos, constituindo-se em elemento suficiente para bloquear qualquer tipo de mudança concreta, que é o componente básico para a implantação de um programa de qualidade.

## 7.2.4 PROPOR ESTRATÉGIAS DE IMPLANTAÇÃO DE NOVO PROGRAMA

Do ponto de vista acadêmico, restou fartamente corroborada pela apresentação dos ensinamentos dos mestres e gurus em Qualidade e sua gestão, as seguintes prioridades a serem atendidas para o sucesso de programas de gestão da qualidade, das quais destacamos:

- Produzir serviços com qualidade não é uma tarefa fácil, não basta somente implantá-la, pois é impossível alcançá-la sem o apoio irrestrito da alta administração e seus representantes;

- É imperiosa a necessidade de planejamento;

- Exige uso efetivo de dados reais, precisos e atualizado;

- Não se sustenta sem a indicação das metas, estratégias para atendimento e capacitação de pessoal;

- Sua arquitetura precisa indicar objetivos de curto, médio e longo prazo;

- Provoca uma alteração radical da cultura do setor público;

- Como obtê-la requer o desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade como pré-requisito para obter o comprometimento de todos com o objetivo de atingir a excelência, possibilitando o seu aprimoramento contínuo;

- Como obtê-la requer a criação, difusão e incorporação do conhecimento organizacional na prestação dos serviços e rompimento com o passado para ingressar com novas oportunidades;

- Que o sistema de qualidade (conjunto de princípios e ferramentas) numa empresa é composto de procedimentos que orientam como executar determinada tarefa com o detalhamento dos processos e das responsabilidades;

- Que um programa de qualidade é o conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados, formando uma atividade que opera sobre entradas e estas são pré-requisito para obter os resultados esperados (saídas);

- Que a partir das saídas pode-se realizar a gestão da qualidade, sendo imprescindível para sua execução o comprometimento de todos com o objetivo de atingir a excelência, possibilitando o seu aprimoramento contínuo.

Assim, do ponto de vista da orientação acadêmica e considerando o resultado da pesquisa então realizada, indica-se a necessidade de análise para aferir a melhor

estratégia que possa promover mudança, pois se assim não for, nenhum programa se sustentará e que esta estratégia requer a sensibilização e o comprometimento de todos os envolvidos no processo decisório da instituição, por integrarem juridicamente a lista de sucessão.

Enseja, ainda, ações idênticas voltadas à conscientização do corpo funcional de que um projeto de qualidade depende de cada um de seus integrantes, os quais por sua vez, são todos responsáveis pela sua busca e concretização, não subsistindo a mera expectativa de que compete somente ao outro ou, ainda, somente o que um sistema informatizado ou a lei permitir que sejam feitos.

Captar recursos com a criação do Funrejus, do ponto de vista da modernização administrativa, deixa aquém sua contribuição para a profissionalização e implantação de programas de gestão com redução de custo (desperdício), haja vista as iniciativas anteriores terem sido suportadas com recursos de terceiros, e ao surgir à necessidade de suporte financeiro da instituição, este restou prejudicado, pois não pôde ser atendido nem pela própria dotação orçamentária nem pela dotação do Fundo.

Nesta ótica cabe ressaltar que quanto mais oportunidade o setor público possui em captar recursos da sociedade para sua sustentação, menos importância e prioridade darão a sua modernização por meio da reorganização administrativa para atingir seus objetivos, pois existe a facilidade em captar recursos, sendo desnecessário buscar alternativas com foco na modernização.

Alternativamente e partindo do princípio exposto por Paladini que o serviço público conta tão somente com seus servidores para dispor a sociedade serviço com qualidade e como tal é o capital intelectual de seus órgãos e secretarias, cabe sugerir que o Funrejus, fundo criado para o reequipamento do Poder Judiciário invista no seu principal ativo – capacitação do seu servidor – e que o Tribunal de Justiça por sua vez, estabeleça mecanismos de acompanhamento e avaliação de produtividade para que o investimento não se perca no tempo, na letargia, no comodismo e na burocracia. Assim sendo, as ações deverão ser casadas. Investimento em equipamentos e em capacitação de pessoal, pois dissociadas, ambas ficarão obsoletas e não se completarão convertendo-se em verdadeiro desperdício do dinheiro público.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, Vicente Falconi Campos, 1940. **Qualidade Total. Padronização de Empresas.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

COLENGHI, Vitor Mature. **O & M e qualidade total: uma interpretação perfeita.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1992.

**Gestão pela qualidade total em Recursos Humanos – casos reais.** Fundação Christiano Ottoni. Escola de Engenharia da UFMG. Belo Horizonte: 1996.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto. Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

OLIVEIRA, J. Otávio. **Gestão da qualidade: tópicos avançados.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, T. P. M. V. Escala de mensuração de atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Administração On Line.** FECAP – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, v. 2, p. 1-10, abr./mai./jun. 2001. Disponível em: [http://www.fecap.br/adm\\_online](http://www.fecap.br/adm_online) Acesso em: 10.11.2006

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** Colaboradores José Augusto de Souza Peres. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Alexandre Varanda; **Gestão da Qualidade Total**. Curso de Especialização em gestão empresarial, Escola de EPGE – Gestão da Qualidade.

PAULA, Paulo Brêda de. **Gestão da Qualidade**. Curso de Pós Graduação em gestão Empresarial. Escola de EPGE – Gestão da Qualidade.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Revista Paraná Judiciário – **Edição comemorativa do Sesquicentenário de Emancipação Política do Estado do Paraná**. Curitiba: Imprensa Oficial, 2004.

[www.fea.usp.br](http://www.fea.usp.br)

[www.scielo.br](http://www.scielo.br)

# PESQUISA SOBRE O PROGRAMA DE GESTÃO PARA A QUALIDADE NO PODER JUDICIÁRIO PARANAENSE

## 1. LIDERANÇA

O Tribunal de Justiça do Estado do Paraná direcionou esforços no sentido de implementar o Programa de Gestão para a Qualidade no Poder Judiciário. Nesse sentido e considerando o fator estratégico da Liderança na condução do Programa, responda, assinalando com um X a resposta mais adequada.				
	A	B	C	D
	Não	Um pouco	Consideravelmente	Sim, completamente
<b>1.1.</b> A missão do Programa de Gestão para a Qualidade foi claramente <b>estabelecida e divulgada</b> a todos.				
<b>1.2.</b> A missão considerou os interesses dos servidores e usuários (cidadãos).				
<b>1.3.</b> Foram identificados um conjunto de valores comuns, respeito e confiança mútuos partilhados com todos os servidores e equipe responsável pela implantação do Programa, conferindo-lhes um padrão de comportamento próprio.				
<b>1.4.</b> A liderança deu o exemplo e encorajou a todos na busca da melhoria permanente na prestação dos serviços com elevado padrão de desempenho, estabelecendo metas, prioridades e recursos compatíveis.				
<b>1.5.</b> Os <b>objetivos</b> do Programa ficaram claros e foram facilmente entendidos pelos servidores como poderiam ser alcançados e avaliados.				
<b>1.6.</b> Foi permitido às Unidades Judiciárias o envolvimento de todos os níveis gerenciais nas questões relacionadas ao aumento da qualidade e produtividade e melhoria do atendimento ao público.				
<b>1.7.</b> Houve divulgação para todos, dos avanços atingidos pelas ações de melhoria da <b>qualidade e produtividade</b> .				

**OBS:**

- 
- 
1. Liderança: o termo abrange à cúpula – nível mais alto da hierarquia no Tribunal de Justiça do Paraná.
  2. A Missão do Programa, conforme informativo era: "Assegurar a melhoria permanente da prestação dos serviços aos cidadãos, propiciando uma justiça célere, acessível e eficiente".

# PESQUISA SOBRE O PROGRAMA DE GESTÃO PARA A QUALIDADE NO PODER JUDICIÁRIO PARANAENSE

## 2. PLANEJAMENTO

<p>Houve um envolvimento da liderança da Instituição no alinhamento de todos os interessados quanto aos rumos da organização, coerentes com a missão do Programa. O Planejamento do programa foi sistemático e participativo, com avaliação e revisão quando necessário. As ações foram priorizadas em função do impacto quanto à melhoria permanente da prestação dos serviços aos cidadãos, justiça célere, acessível e eficiente (satisfação das partes interessadas). Foi levantado o custo financeiro do programa.</p>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Não	Um pouco	Consideravelmente	Sim, completamente
2.1. Os requisitos e necessidades dos cidadãos foram considerados na fixação de metas de curto, médio e longo alcance.				
2.2. Houve um processo de planejamento sistematizado do Programa de Qualidade.				
2.3. Houve registro das etapas citadas no item anterior.				
2.4. Os planos (operacionais e da qualidade) foram conhecidos e desdobrados por todo o Poder Judiciário.				
2.5. Houve a precificação do Programa de Gestão para a Qualidade.				
2.6. Houve o comprometimento dos recursos para a execução do Plano de Gestão para a Qualidade.				
2.7. Houve reuniões freqüentes para avaliar resultados e rever o Plano de Gestão para Qualidade.				
2.8. Houve registro das reuniões de avaliação dos resultados e revisão do Plano de Gestão para a Qualidade.				

**OBS:**

---



---

# PESQUISA SOBRE O PROGRAMA DE GESTÃO PARA A QUALIDADE NO PODER JUDICIÁRIO PARANAENSE

## 3. FOCO DO PROGRAMA

<p>O Tribunal de Justiça ao instituir o Programa de Gestão para a Qualidade comprometeu-se com a melhoria na prestação dos serviços para os cidadãos e buscou o envolvimento dos servidores para, através da Secretaria da Qualidade, desenvolver e aperfeiçoar os serviços oferecidos, divulgando a iniciativa em sua <i>página da web</i>, permitindo assim ao <b>cidadão</b> estar mais próximo e acompanhar as ações do Judiciário.</p>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Não	Um pouco	Consideravelmente	Sim, completamente
3.1. Houve um esforço para definir <b>quem eram os clientes</b> do Programa em <b>consonância</b> com a sua missão e objetivos (Âmbito do Sistema – Programa de Gestão).				
3.2. As <b>necessidades e expectativas</b> dos cidadãos foram identificadas.				
3.3. Estas necessidades e expectativas estavam refletidas nos indicadores de desempenho adotados para o Programa de Gestão da Qualidade.				
3.4. A Instituição buscou criar um ambiente voltado ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos.				
3.5. Foram criados mecanismos para que fossem obtidas informações que indicassem os níveis de satisfação esperados pelos cidadãos e que indicassem os fatores de insatisfação quanto aos serviços oferecidos.				
3.6. Existiu mecanismo que permitisse responder rapidamente a mudanças nas necessidades e expectativas dos cidadãos.				

1. Cidadão: É o cliente – usuário da Justiça Paranaense.

**OBS:**

---



---

## PESQUISA SOBRE O PROGRAMA DE GESTÃO PARA A QUALIDADE NO PODER JUDICIÁRIO PARANAENSE

### 4. CONSOLIDAÇÃO DO PROGRAMA

A Adesão foi o primeiro passo para a consolidação do Programa como sistema de gestão. A adesão representa o fortalecimento entre as pessoas e a Instituição, permitindo uma mudança conceitual e de atitude dentro das unidades judiciárias.				
	A	B	C	D
	Não	Um pouco	Consideravelmente	Sim, completamente
4.1 Houve <b>sensibilização</b> das Unidades Judiciárias para adesão ao Programa de Gestão para a Qualidade.				
4.2 O Programa contemplou ações para combater o baixo grau de motivação dos servidores.				
4.3 O Programa buscou contemplar as necessidades das Unidades Judiciárias.				
4.4 As adesões atingiram as expectativas do Programa.				
4.5 Foram criados mecanismos para que fosse verificado o grau de satisfação das unidades que aderiram ao Programa.				
4.6 As unidades que aderiram, atingiram as metas do Programa.				
4.7 Houve a necessária disseminação ao corpo de servidores das ferramentas Norma ISO				
4.8 Houve adequação dos procedimentos segundo os padrões de Qualidade da Norma ISO				
4.9 Existiu mecanismo que permitisse responder rapidamente a mudanças nas necessidades e expectativas das Unidades Judiciárias.				

**OBS:**

---



---

# PESQUISA SOBRE O PROGRAMA DE GESTÃO PARA A QUALIDADE NO PODER JUDICIÁRIO PARANAENSE

## 5. INFORMAÇÃO E ANÁLISE

<p>A utilização de dados e informações deve ser o balizador de programa de qualidade e permite estabelecer mecanismos de controle além de ser base para implantação, revisão e gerenciamento do programa de gestão para a qualidade. Existiu um <b>sistema estruturado de informações e dados</b> com definição clara de <b>como estes seriam utilizados</b> para melhoria do desempenho e atingir a missão do Programa de Gestão da Qualidade.</p>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Não	Um pouco	Consideravelmente	Sim, completamente
5.1. Foi adotado um sistema de <b>indicadores de desempenho</b> para alinhar as atividades das Unidades Judiciárias com suas prioridades, com identificação dos processos críticos.				
5.2. No planejamento do Programa foi utilizada uma base de dados e informações integradas e consistentes.				
5.3. Os dados e informações sobre o desempenho das Unidades Judiciárias estavam disponíveis para todos os envolvidos;				
5.4. Os dados e informações sobre o desempenho das Unidades Judiciárias foram utilizados por todos os envolvidos;				
5.5. Os dados e informações foram comparados com os de outras instituições;				
5.6. Foi sistematicamente analisado o desempenho global da Instituição durante a vigência do Programa de Gestão da Qualidade;				
5.7. O resultado da análise foi considerado para melhorar o Programa de Gestão para a Qualidade.				

OBS:

---



---

# PESQUISA SOBRE O PROGRAMA DE GESTÃO PARA A QUALIDADE NO PODER JUDICIÁRIO PARANAENSE

## 6. IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS

A estratégia do PGQ foi a de perseguir uma articulação institucional que criasse um campo propício à obtenção de maior eficiência com Auxílio dos Agentes de Mudança quando da implementação do PGQ em suas áreas, objetivando a disseminação dos conceitos e aplicação permanente de técnicas e ferramentas de qualidade. Para tanto, existiu um alinhamento do planejamento e das práticas de recursos humanos com o plano e metas do Programa de Gestão da Qualidade. Foram revistos regularmente os requisitos de capacitação de servidores e estes foram incentivados a participar da melhoria no atendimento ao público, propiciar justiça célere, acessível e eficiente. Houve preocupação com o ambiente de trabalho e satisfação dos servidores, visando a identificação de fatores que poderiam afetar adversamente o desempenho das atividades.

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Não	Um pouco	Consideravelmente	Sim, completamente
6.1. Foi implantado um plano de <b>capacitação</b> em Gestão da Qualidade aos <b>gestores</b> do Programa.				
6.2. A capacitação foi alinhada a obtenção das metas estabelecidas pelo Programa de Gestão para a Qualidade.				
6.3. Foram avaliadas sistematicamente as necessidades de capacitação e desenvolvimento dos servidores gestores do Programa.				
6.4. Foi implantado um plano de capacitação aos servidores do Judiciário.				
6.5. Foram avaliadas sistematicamente as necessidades de capacitação e desenvolvimento dos servidores do Poder Judiciário.				
6.6. A capacitação dos servidores atendeu a qualificação necessária para o desenvolvimento das ações advindas das metas estabelecidas pelo Programa de Gestão para a Qualidade.				
6.7. Foram conduzidos esforços visando aumentar a participação dos servidores como Agentes de Mudança e Multiplicadores.				
6.8. Foram registradas ações de valorização e reconhecimento dos servidores.				
6.9. Foram conduzidas pesquisas com servidores para avaliar os fatores do ambiente de trabalho que interferem no desempenho.				
6.10. Foi priorizada a solução dos fatores que interferem no desempenho e no cumprimento das metas do Programa de Gestão para a Qualidade.				
6.11. Os dados relativos à capacitação tanto de servidores quanto de gestores no período de vigência do Programa de Gestão para a Qualidade demonstrou uma melhora quanto às metas então estabelecidas.				
6.12. As comparações destes indicadores com indicadores de outros órgãos públicos apontaram resultados favoráveis.				

**OBS:**

---

# PESQUISA SOBRE O PROGRAMA DE GESTÃO PARA A QUALIDADE NO PODER JUDICIÁRIO PARANAENSE

## 7. GESTÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE

A gestão para a qualidade é tratada nos Tribunais como a via mais adequada para a efetiva aplicação do princípio constitucional da eficiência. A eficiência focou a qualidade do atendimento ao cidadão no âmbito do Poder Judiciário. O Decreto Judiciário nº. 41/01 estabeleceu as diretrizes do Programa no âmbito do Judiciário Paranaense.				
	A	B	C	D
	Não	Um pouco	Consideravelmente	Sim, completamente
7.1. Houve uma busca contínua na avaliação da gestão do programa de qualidade.				
7.2. Houve definição do padrão de qualidade do atendimento ao cidadão.				
7.3. O Padrão de qualidade no atendimento foi observado na prestação de todo e qualquer serviço aos cidadãos.				
7.4. O Padrão foi reavaliado periodicamente.				
7.5. O Padrão era mensurável.				
7.6. O Padrão era de fácil compreensão.				
7.7. O Padrão foi divulgado ao público.				
7.8. Houve aumento da produtividade.				
7.9. Houve racionalização das rotinas de serviço.				
7.10. Houve eliminação de desperdício.				
7.11. Houve registro do emprego de técnicas como simplificação dos processos entre outras metodologias e ferramentas da qualidade e produtividade como meio para melhoria.				
7.12. Houve um esforço visando a padronização de processos, sendo documentados e divulgados a todos.				
7.13. Houve treinamento e suporte adequado para que os processos padronizados fossem executados de maneira adequada.				
7.14. Foram conduzidas auditorias com finalidade de verificar a adequação da padronização e seu cumprimento, permitindo identificação e correção de desvios.				

**OBS:**

---



---

## PESQUISA SOBRE O PROGRAMA DE GESTÃO PARA A QUALIDADE NO PODER JUDICIÁRIO PARANAENSE

### 8. IMPRESSÃO DOS SERVIDORES SOBRE O PROGRAMA DE GESTÃO PARA A QUALIDADE NO JUDICIÁRIO

O Programa de Gestão para a Qualidade lançou o desafio dos gestores do Judiciário na busca da qualidade na prestação de serviços. Sua curta duração implica a necessidade de pesquisa para conhecer os fatores e causas que contribuíram para a descontinuidade do Programa.				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Não	Um pouco	Consideravelmente	Sim, completamente
8.1. Liderança insuficiente para a sustentação do Programa.				
8.2. Centralização excessiva das decisões.				
8.3. Vinculação do Programa a Gestão Administrativa do Judiciário.				
8.4. Vinculação do Programa ao Servidor Gestor.				
8.5. Condução do Programa insuficiente para sensibilizar maior adesão.				
8.6. Visão do Programa como Marketing pessoal dos gestores.				
8.7. Visão do Programa como Marketing da Direção da Instituição.				
8.8. Visão do Programa como Modismo Administrativo.				
8.9. Insuficiência de Técnicos em Gestão para a Qualidade e comportamental.				
8.10. Medo e insegurança na condução do PGQ.				
8.11. Implantação do Programa com ausência de métodos para seu dimensionamento e consecução.				
8.12. Barreiras culturais – Exemplo: Ênfase no Grupo				
8.13. Metas não quantificáveis.				
8.14. Custo financeira do PGQ.				
8.15. Ausência de programa de Capitação de Servidores.				
8.16. Barreiras tecnológicas.				
8.17. Mudança de gestão é assimilada como fator cultural que fortaleceu a descontinuidade e o descompromisso com os projetos.				
8.18. Ausência de abordagem de processo ou visão sistêmica, onde cada um procura resolver o seu problema, não verificando as conseqüências para os demais.				
8.19. Cumulatividade de funções, na Unidade de lotação com as requeridas pelo Programa.				

OBJETIVOS		TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ			
		A	B	C	D
		%	%	%	%
		DESFAVORAVEL		FAVORAVEL	
		0	25	75	100
1.	<b>LIDERANÇA</b>	44	22	25	9
1.1		45	10	35	10
1.2		25	35	25	15
1.3		40	25	25	10
1.4		45	15	30	10
1.5		45	20	25	10
1.6		50	25	20	5
1.7		60	25	15	0
2.	<b>PLANEJAMENTO</b>	54	23	17	6
2.1		45	15	25	15
2.2		45	10	35	10
2.3		60	20	15	5
2.4		75	20	5	0
2.5		60	30	5	5
2.6		50	40	5	5
2.7		40	25	35	0
2.8		55	25	10	10
3.	<b>FOCO NO PROGRAMA</b>	47	21	24	8
3.1		35	25	25	15
3.2		30	20	35	15
3.3		35	25	35	5
3.4		55	10	25	10
3.5		60	20	15	5
3.6		65	25	10	0
4	<b>CONSOLIDAÇÃO DO PROGRAMA</b>	59	18	21	2
4.1		45	20	30	5
4.2		50	20	25	5
4.3		40	40	15	5
4.4		80	10	10	0
4.5		60	20	15	5
4.6		55	5	40	0
4.7		65	20	15	0
4.8		70	15	15	0
4.9		65	10	25	0
5	<b>INFORMAÇÃO E ANÁLISE</b>	74	15	7	4
5.1		65	15	15	5
5.2		75	15	5	5
5.3		70	15	5	10
5.4		80	10	10	0
5.5		85	5	10	0
5.6		80	20	0	0
5.7		65	25	5	5

<b>6</b>	<b>IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS</b>	<b>58</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>6</b>
6.1		55	15	25	5
6.2		55	15	25	5
6.3		65	5	25	5
6.4		65	20	10	5
6.5		55	25	15	5
6.6		65	10	25	0
6.7		30	40	15	15
6.8		50	30	10	10
6.9		60	15	20	5
6.10		65	15	15	5
6.11		55	20	20	5
6.12		70	15	10	5
<b>7</b>	<b>GESTÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE</b>	<b>65</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>10</b>
7.1		65	10	15	10
7.2		65	10	10	15
7.3		65	10	10	15
7.4		75	0	15	10
7.5		65	5	15	15
7.6		65	5	15	15
7.7		70	20	0	10
7.8		60	20	15	5
7.9		70	5	20	5
7.10		60	20	15	5
7.11		60	20	15	5
7.12		55	15	20	10
7.13		75	5	15	5
7.14		65	5	15	15
<b>8</b>	<b>IMPRESSÃO DOS SERVIDORES SOBRE O PGQ-PJ</b>	<b>39</b>	<b>16</b>	<b>27</b>	<b>18</b>
8.1		25	15	35	25
8.2		30	15	45	10
8.3		30	25	10	35
8.4		50	35	10	5
8.5		40	15	35	10
8.6		50	30	20	0
8.7		70	20	10	0
8.8		50	15	25	10
8.9		30	20	20	30
8.10		45	10	45	0
8.11		35	20	20	25
8.12		40	5	45	10
8.13		40	20	25	15
8.14		40	5	40	15
8.15		35	15	30	20
8.16		35	25	25	15
8.17		25	0	25	50
8.18		30	10	15	45
8.19		35	10	30	25

Síntese percentual dos Objetivos do Programa de Gestão da Qualidade

Legenda: A - Não; B - Um pouco; C - Consideravelmente; D - Sim, Completamente.

**AMOSTRA = 36 QUESTIONÁRIOS ENTREGUES E 20 RECEBIDOS**

TABULAÇÃO DOS DADOS COLHIDOS NA PESQUISA						PERCENTAGENS				
fracasso			sucesso			fracasso		sucesso		
ZERO	25	50	100			ZERO	25	50	100	
Não	Um pouco	Consideravelmente	Sim, completamente			Não	Um pouco	Consideravelmente	Sim, completamente	
						%	%	%	%	%
<b>1.LIDERANÇA</b>						44	22	25	9	100
1.1	9	2	7	2	20	45	10	35	10	100
1.2	5	7	5	3	20	25	35	25	15	100
1.3	8	5	5	2	20	40	25	25	10	100
1.4	9	3	6	2	20	45	15	30	10	100
1.5	9	4	5	2	20	45	20	25	10	100
1.6	10	5	4	1	20	50	25	20	5	100
1.7	12	5	3	0	20	60	25	15	0	100
	62	31	35	12	140	310	155	175	60	700

<b>2. PLANEJAMENTO</b>					
2.1	9	3	5	3	20
2.2	9	2	7	2	20
2.3	12	4	3	1	20
2.4	15	4	1	0	20
2.5	12	6	1	1	20
2.6	10	8	1	1	20
2.7	8	5	7	0	20
2.8	11	5	2	2	20
	86	37	27	10	160

54	23	17	6	100
45	15	25	15	100
45	10	35	10	100
60	20	15	5	100
75	20	5	0	100
60	30	5	5	100
50	40	5	5	100
40	25	35	0	100
55	25	10	10	100
430	185	135	50	800

<b>3. FOCO NO PROGRAMA</b>					
3.1	7	5	5	3	20
3.2	6	4	7	3	20
3.3	7	5	7	1	20
3.4	11	2	5	2	20
3.5	12	4	3	1	20
3.6	13	5	2	0	20
	56	25	29	10	120

47	21	24	8	100
35	25	25	15	100
30	20	35	15	100
35	25	35	5	100
55	10	25	10	100
60	20	15	5	100
65	25	10	0	100
280	125	145	50	600

<b>4. CONSOLIDAÇÃO DO PROGRAMA</b>					
4.1	9	4	6	1	20
4.2	10	4	5	1	20
4.3	8	8	3	1	20
4.4	16	2	2	0	20
4.5	12	4	3	1	20
4.6	11	1	8	0	20
4.7	13	4	3	0	20
4.8	14	3	3	0	20
4.9	13	2	5	0	20
	106	32	38	4	180

59	18	21	2	100
45	20	30	5	100
50	20	25	5	100
40	40	15	5	100
80	10	10	0	100
60	20	15	5	100
55	5	40	0	100
65	20	15	0	100
70	15	15	0	100
65	10	25	0	100
530	160	190	20	900

<b>5. INFORMAÇÃO E ANÁLISE</b>					
5.1	13	3	3	1	20
5.2	15	3	1	1	20
5.3	14	3	1	2	20
5.4	16	2	2	0	20
5.5	17	1	2	0	20
5.6	16	4	0	0	20
5.7	13	5	1	1	20
	104	21	10	5	140

74	15	7	4	100
65	15	15	5	100
75	15	5	5	100
70	15	5	10	100
80	10	10	0	100
85	5	10	0	100
80	20	0	0	100
65	25	5	5	100
520	105	50	25	700

6. IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS					
6.1	11	3	5	1	20
6.2	11	3	5	1	20
6.3	13	1	5	1	20
6.4	13	4	2	1	20
6.5	11	5	3	1	20
6.6	13	2	5	0	20
6.7	6	8	3	3	20
6.8	10	6	2	2	20
6.9	12	3	4	1	20
6.10	13	3	3	1	20
6.11	11	4	4	1	20
6.12	14	3	2	1	20
	138	45	43	14	240

58	19	18	6	100
55	15	25	5	100
55	15	25	5	100
65	5	25	5	100
65	20	10	5	100
55	25	15	5	100
65	10	25	0	100
30	40	15	15	100
50	30	10	10	100
60	15	20	5	100
65	15	15	5	100
55	20	20	5	100
70	15	10	5	100
690	225	215	70	1200

7. GESTÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE					
7.1	13	2	3	2	20
7.2	13	2	2	3	20
7.3	13	2	2	3	20
7.4	15	0	3	2	20
7.5	13	1	3	3	20
7.6	13	1	3	3	20
7.7	14	4	0	2	20
7.8	12	4	3	1	20
7.9	14	1	4	1	20
7.10	12	4	3	1	20
7.11	12	4	3	1	20
7.12	11	3	4	2	20
7.13	15	1	3	1	20
7.14	13	1	3	3	20
	183	30	39	28	280

65	11	14	10	100
65	10	15	10	100
65	10	10	15	100
65	10	10	15	100
75	0	15	10	100
65	5	15	15	100
65	5	15	15	100
70	20	0	10	100
60	20	15	5	100
70	5	20	5	100
60	20	15	5	100
60	20	15	5	100
60	20	15	5	100
55	15	20	10	100
75	5	15	5	100
65	5	15	15	100
915	150	195	140	1400

8. IMPRESSÃO DOS SERVIDORES SOBRE O PGQ-PJPR					
8.1	5	3	7	5	20
8.2	6	3	9	2	20
8.3	6	5	2	7	20
8.4	10	7	2	1	20
8.5	8	3	7	2	20
8.6	10	6	4	0	20
8.7	14	4	2	0	20
8.8	10	3	5	2	20
8.9	6	4	4	6	20
8.10	9	2	9	0	20
8.11	7	4	4	5	20
8.12	8	1	9	2	20
8.13	8	4	5	3	20
8.14	8	1	8	3	20
8.15	7	3	6	4	20
8.16	7	5	5	3	20
8.17	5	0	5	10	20
8.18	6	2	3	9	20
8.19	7	2	6	5	20
	147	62	102	69	380
**	882	283	323	152	1640
** MÉDIA GERAL DO PROGRAMA					

39	16	27	18	100
25	15	35	25	100
30	15	45	10	100
30	25	10	35	100
50	35	10	5	100
40	15	35	10	100
50	30	20	0	100
70	20	10	0	100
50	15	25	10	100
30	20	20	30	100
45	10	45	0	100
35	20	20	25	100
40	5	45	10	100
40	20	25	15	100
40	5	40	15	100
35	15	30	20	100
35	25	25	15	100
25	0	25	50	100
30	10	15	45	100
35	10	30	25	100
735	310	510	345	1900
4410	1415	1615	760	8200
54	17	20	9	100