



Ministério da Educação – MEC

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro Brasileira

Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD

Programa Nacional de Administração Pública – PNAP

Curso de Bacharelado em Administração Pública

Clebio Silveira Silva

Jefferson Silveira da Cruz

Luis Américo Silva de Oliveira

GESTÃO DE PROCESSOS JUDICIAIS E A CONTINUIDADE PROCESSUAL

Polo Redenção – CE

2017



Ministério da Educação – MEC

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro Brasileira

Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD

Programa Nacional de Administração Pública – PNAP

Curso de Bacharelado em Administração Pública

GESTÃO DE PROCESSOS JUDICIAIS E A CONTINUIDADE PROCESSUAL

TCC apresentado Curso de Graduação em Administração Pública como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Alunos: CLEBIO SILVEIRA SILVA
JEFFERSON SILVEIRA DA CRUZ
LUIS AMÉRICO SILVA DE OLIVEIRA

Orientador: Professor Geovani de Oliveira Tavares.

Polo Redenção – CE
2017

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catálogo na fonte

Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219

S579g Silvia, Clebio Silveira.

Gestão de processos judiciais e a continuidade processual. / Clebio Silveira Silva; Jefferson Silveira da Cruz; Luis Américo Silva de Oliveira. – Redenção, 2017.

33 f. ; 30 cm.

Trabalho de conclusão de curso apresentada ao Curso de Administração Pública da Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

Orientador: Prof. Geovani de Oliveira Tavares.

Inclui Referências.

1. Poder judiciário - Brasil. I. Título. II. Cruz, Jefferson Silveira da. III. Oliveira, Américo Silva de.

CDD 347.81012

CRUZ, Jefferson Silveira da, OLIVEIRA, Luis Américo Silva de, e SILVA, Clebio Silveira. Análise na produção de tarefas em processos judiciais. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Polo EaD de Redenção – CE. Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. Redenção, 2017.

Resumo

A pesquisa tem a finalidade de realizar uma análise na produção de tarefas em processos judiciais, fazendo um paralelo entre a atuação do Judiciário na resolução de demandas e os meios de que dispõe para que sejam alcançados princípios básicos como a eficiência, a eficácia e a efetividade e a razoável duração do processo. Busca-se com esse estudo identificar falhas na produção de tarefas que causam efeitos indesejados ao processo, como a morosidade, afetando o grau de resolutividade do Judiciário no âmbito de uma Secretaria Judiciária. Trata-se de pesquisa qualitativa, considerando o estudo realizado dentro de uma Secretaria Judiciária, o que fornece maiores subsídios para o aprofundamento teórico e conseqüentemente, uma clara evidência do que se pretende alcançar. Trouxemos estudos de casos realizados na área para evidenciar a relevância do tema. Assim, cumpre destacar que a identificação destas falhas pode, de certa forma, indicar o meio adequado para a resolução do problema. Para tanto, se utilizou do método de análise e solução de problemas – MASP - para que os objetivos pretendidos possam ser alcançados e por fim, seja possível a implementação de meios alternativos de intervenção.

Palavras-chave: Falhas. Processos. Tarefas. Administração. Justiça.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
1. GESTÃO NO JUDICIÁRIO: A EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS JUDICIAIS	6
2. OS CAMINHOS DA PESQUISA	12
3. ESTUDO DE CASO: SETORES QUE APRESENTAM PROBLEMAS NA GESTÃO DOS PROCESSOS JUDICIAIS	13
CONCLUSÕES	23
Contribuições dos resultados da pesquisa	23
Aderência das disciplinas para a formação	28
REFERÊNCIAS.....	30
ANEXO	32

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como tema a gestão de processos judiciais e a continuidade processual. A escolha do tema se deu em função da relevância do assunto na sociedade e pela motivação de entender o funcionamento dos processos no Poder Judiciário sob a ótica administrativa. Nesse trabalho, nos propomos a analisar a prestação de serviços públicos com enfoque em processos judiciais, levando em consideração conceitos como a má administração da justiça e eficiência. Dessa forma, questiona-se como conduzir os processos e as tarefas de forma suficientemente adequada, evitando assim, efeitos como o engessamento das tarefas, comprometendo o resultado final do serviço prestado.

Os objetivos perseguidos passam pela análise da eficiência dos procedimentos em processos judiciais; a identificação da falha e o setor ou setores afetados; a sugestão de planos para o bloqueio das falhas identificadas.

Para isso, nos valem do Método de Análise e Solução de Problemas – MASP – pois se trata de um método prescritivo, racional, estruturado e sistemático para o desenvolvimento de um processo de melhoria contínua nas organizações, uma vez que essa metodologia, em todas as suas fases, se propõe a prescrever como um problema deve ser analisado, estudado e, conseqüentemente, resolvido.

Por fim, tratamos do tema estudando a gestão no judiciário, considerando a eficiência dos procedimentos em processos judiciais, que seguem a linha estabelecida na pesquisa realizada em campo, pela qual pudemos então definir os setores afetados pelas falhas ocorridas.

1. GESTÃO NO JUDICIÁRIO: A EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS JUDICIAIS

A justificativa que se apresenta para a elaboração deste trabalho se assenta na busca por um atendimento público mais célere e com qualidade. Os motivos que nos levaram a escolher esta organização são de rápida compreensão. Os serviços públicos são essenciais para a vida em sociedade e, em se tratando da área judicial, se apresentam ainda mais sensíveis. Os processos judiciais assumem um papel social muito importante, pois ultrapassam seu espaço físico e geram impactos diversos na vida das pessoas, fomentando suas expectativas, emoções, esperanças, bem como o desgaste pessoal.

O presente estudo foi realizado no período compreendido entre os meses de agosto a novembro de 2015 correspondendo a três meses de pesquisa onde foram concentradas as atividades de observação e entrevistas.

Dentre as atividades executadas durante esse período, a entrevista foi, acertadamente, a que mais forneceu subsídios para a pesquisa. Considerando que se trata de uma pesquisa qualitativa, os dados que foram levantados refletem de forma clara o cotidiano da instituição visto de um ângulo que, na maioria das vezes, foge do conhecimento daqueles que operam diretamente com a atividade jurídico-administrativa.

Entendemos que cada tarefa a ser executada deve pressupor a real intenção de uma melhoria contínua e um melhor desenvolvimento dos processos, levando a um serviço com qualidade, celeridade e objetividade. É importante ressaltar que as tarefas numa Secretaria Judiciária estão intimamente interligadas, não se podendo fazer individualizações, pois, trabalham com um produto único composto por várias tarefas, as quais se revelaram a grande motivação para a elaboração deste trabalho, qual seja: **identificar nas tarefas executadas em processos judiciais, as falhas que causam a descontinuidade do processo.**

O objetivo geral deste trabalho está centrado na análise da eficiência dos procedimentos em processos judiciais no contexto de uma Secretaria Judiciária, considerando que se trata de Vara Única da Justiça Comum.

Como desdobramentos deste, de maneira específica, nos propomos a

identificar nos setores da organização pesquisada, utilizando-se da Metodologia de Análise e Solução de Problemas – MASP – qual apresenta a falha que causa a descontinuidade dos processos; como também, buscar na organização, as características que prejudicam a solução do problema. Prosseguindo nesse raciocínio, nos concentramos na elaboração e sugestão de um plano para o bloqueio das possíveis falhas que ocasionam o problema.

No referencial teórico trazemos várias definições dos tipos de falhas as quais tomamos por base para a fundamentação desse estudo. Esta seção trata, também, do levantamento de falhas por meio da Metodologia de Análise e Solução de Problemas – MASP - encerrando-se com um levantamento dos vários modelos integrativos disponíveis na literatura.

Blache e Shrivastava (1994) definem que as falhas são eventos que determinam a inadequação de um recurso para o uso. Nesse sentido, Rausand e Oien (1996) definem falha como sendo o fim da habilidade de um item executar uma função exigida. Por fim, Almeida *et al.* (2006) definem falha como sendo um evento indesejado e responsável por erros e mau funcionamento do processo produtivo. São conceitos que trazem em comum os efeitos negativos das falhas e suas possíveis consequências dentro do processo produtivo.

Partindo dessas posições entendemos que as falhas podem se estabelecer em razão da falta de condições adequadas para a execução de determinadas tarefas. Tais condições adequadas podem englobar tanto questões técnicas e ambientais como políticas e circunstanciais.

Não se pode olvidar que toda falha ocasiona um prejuízo, no entanto, vale ressaltar que as falhas não são autônomas, ao contrário, são condicionadas ao elemento execução.

Para embasar nosso posicionamento, Slack *et al.* (2002), diz que embora nenhuma operação produtiva seja indiferente às falhas, em algumas é crucial que os produtos e serviços não falhem, culminando em prejuízos que podem alcançar grandes proporções.

Podemos atribuir ao conceito de falhas a configuração de incidentes que podem não representar grande impacto ao processo, no momento, mas não devem ser negligenciadas, pois produzem efeitos deletérios capazes de gerar

inconsistências gravosas.

Zanchim (2010), diz que o problema do Poder Judiciário é a má administração da Justiça. A real aplicação do princípio da eficiência, também faz parte da literatura sobre o tema, uma vez que Sousa, Ulisses (2014) trata tal princípio como é valor que não existe na atividade judicial.

Hess, (2010) retrata que “o princípio da eficiência judicial não deve ser uma simples "norma-objetivo", mas sim um "novo paradigma do acesso à Justiça””. Com isso, a autora levanta um questionamento sobre a atitude dos operadores do direito em buscar a efetiva justiça, considerada por ela, a virtude mais alta de todas, na filosofia aristotélica. A autora ainda acrescenta ao dizer que princípios como eficiência, celeridade e instrumentalidade de meios para a eficácia da prestação judicial foram introduzidos e devem ser regulamentados e interpretados por todos aqueles que acreditam na melhoria do serviço.

Ainda nessa seara, importante ressaltar a iniciativa da PUCPR ao promover curso de Especialização em Política Judiciária e Administração da Justiça, voltado para estudantes de Direito e Administração. Em relação ao referido curso promovido pela PUCPR, Hess (2010) rechaça a necessidade de treinamento técnico. Para a autora, a formação de um profissional mais consciente e talhado para assumir as funções de liderança da administração judiciária é de fundamental importância em tempos de modificação de postura e mentalidade do operador de direito moderno.

Tudo isso retrata a necessidade de se apurar com mais afinco as atividades realizadas em sede de procedimentos judiciais. Sabemos que todo processo está sujeito à falhas de projeto e condução das etapas, com isso a possibilidade de incorreções penalizam o exercício pleno do propósito do processo.

A ocorrência de falhas na produção de tarefas em processos judiciais não é indiferente e ocasiona prejuízos no curto, médio e longo prazo, gerando efeitos indesejáveis tanto para a sociedade como para o próprio serviço público, tais como a morosidade, o desgaste social, o sentimento de impunidade e o descrédito.

Diante deste cenário tão inserto de concepções idealistas e revolucionárias, em se tratando de gestão pública, é inviável não abordar a ação

política nessa temática, dando a esta, responsabilidade solidária em razão dos efeitos causados por estas falhas. Em que pese estarmos tratando de processos judiciais, não se pode ocultar a influência política, indo de contrassenso ao que reza o princípio da independência entre os poderes da União, colacionada na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 2º, onde se expressa serem os poderes da União, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário, independentes e harmônicos entre si. (Art. 2º da CRFB de 1988)

Ser independente e harmônico implica em liberdade e colaboração. Cada poder possui sua função típica. O Executivo administra, o Legislativo elabora leis e o Judiciário aplica as leis, porém, cada poder pode executar funções atípicas e entre todos cabe à função de administrar, ou seja, cabe ao Judiciário também a função de administrar, de operar a gestão dos seus processos obedecendo sempre aos princípios constitucionais e administrativos, buscando sempre a melhor solução para suas demandas.

Este trabalho tem a intenção de contribuir, aplicando aos serviços, especificamente na área judiciária, conceitos de gestão de falhas já consolidados em aplicações das mais variadas áreas de atividade, mas de forma especial a proposta pelo Método de Análise e Solução de Problemas.

É cada vez maior a demanda de processos no Judiciário. Isso significa dizer que mais processos são instaurados para tentar resolver as mais variadas questões. Seja qual for o problema, o acionamento do Judiciário é visto como uma porta de acesso na busca de soluções diversas.

Estamos tratando de uma análise das falhas na produção de tarefas em processos judiciais, portanto, tal análise, contida nos objetivos específicos, comporta, de forma paralela, duas dimensões acerca do tema.

Antes de tratar sobre essas dimensões, vale a pena fazer uma breve distinção entre tarefa e processo. Esses conceitos fazem parte do cotidiano das diversas áreas do conhecimento, portanto, é essencial conhecê-los.

O processo, aqui referenciado como sendo o processo judicial propriamente dito, não se distancia do conceito abordado pela gestão de processos, uma vez que, de forma elementar, suporta atividades sequenciais que agregam valor, recebe entradas, transformando-as em resultados, ou seja, o processo é uma construção que deve ter início e fim determinados, alimentada

por tarefas sequencialmente ordenadas.

As tarefas são processos mais detalhados, ou seja, demonstram as atividades sequenciais e interdependentes de forma mais explícita. Além disso, as tarefas se encarregam de estabelecer fluxos de trabalho suficientes e necessários para que cada processo da organização seja devidamente executado.

Dado conceito de tarefa e processo, voltamos às dimensões constatadas na análise das falhas na produção de tarefas em processos judiciais.

A primeira passa a analisar essas falhas sob o ponto de vista técnico, sendo então, possível compreendê-las como resultado de ações ou omissões de cunho técnico, ressaltando a capacidade administrativa do agente. Já a outra dimensão é mais abrangente e considera os fatores externos, conexos aos valores, condição subjetiva do agente, o qual tem a atribuição de executar cada tarefa segundo a melhor intenção em benefício do povo.

Assim, as organizações precisam descrever as diferentes falhas e prestar atenção especial àquelas que são inerentemente críticas ou que possam repercutir negativamente na produção ou serviço. Nesse sentido, Rausand e Oien (1996) definem as falhas como decorrentes de desgaste, mau uso ou inerentes à fragilidade de materiais ou projeto construtivo.

Diante disso, é imperiosa a construção de processos, tarefas que sejam compatíveis com a distribuição de funções dentro da organização de modo que essa construção não se torne obsoleta em razão da ineficiência do meio e, também que fatores externos não impliquem em uma gestão incipiente, para que os fins não sejam prejudicados pela ausência de condições para a produção de tarefas e construção de processos, objetivando sempre um maior grau de resolutividade em cada demanda.

2. OS CAMINHOS DA PESQUISA

O Método de Análise e Solução de Problemas – MASP – é um método prescritivo, racional, estruturado e sistemático para o desenvolvimento de um processo de melhoria contínua nas organizações objetivando a solução de problemas e, por conseguinte, de resultados, relacionados com a eficiência, eficácia e efetividade. Em razão da sua essência resolutiva, busca estabelecer um caminho ordenado, composto de passos pré-definidos para identificar o problema e conseqüentemente apresentar uma solução.

.A pesquisa na literatura sobre o tema revelou diversos questionamentos que giram em torno de assuntos como a administração da Justiça, a relação entre celeridade e morosidade, a função social do processo e os princípios da eficiência, eficácia e efetividade, entre outros.

Considerando a metodologia adotada, as colocações pertinentes ao alvo desta pesquisa partem da construção, desenvolvimento, elaboração e a tramitação dos processos judiciais.

Em paralelo ao que foi proposto nos objetivos específicos deste trabalho, foram utilizadas as seguintes ferramentas para o levantamento das informações necessárias à pesquisa: 1) entrevista com usuários do serviço prestado; 2) observação das práticas na Secretaria; 3) pesquisa, na literatura, acerca do tema.

Os passos estabelecidos para a aplicação do MASP seguiram uma seqüência baseada de forma conjunta ao Ciclo PDCA, conforme se vê na figura 1 abaixo. No decorrer da pesquisa, os problemas identificados, os setores afetados e a sugestão de solução a ser aplicada, funcionam como base para um processo de intervenção na organização. Essa intervenção é o último objetivo a ser alcançado, o que torna a relevante para o estudo, dada a possibilidade de fornecer alguma contribuição ao serviço público.

PDCA	FLUXOGRAMA	FASE	OBJETIVO
P	1	IDENTIFICAÇÃO	Definir claramente o problema e definir sua importância.
	2	OBSERVAÇÃO	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
	3	ANÁLISE	Descobrir, testar e confirmar a(s) causa(s) fundamental (is)
D	4	PLANO DE AÇÃO	Conceber um plano para bloquear a(s) causa(s) fundamental(is) eliminando seu(s) efeito(s).
C	5	CONCLUSÃO	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro e descrever resultado(s).
A			

Figura 1 – Demonstrativo da aplicação do MASP junto ao ciclo PDCA

O estudo traz a condução do ciclo PDCA junto ao MASP, ou seja, preordena as atividades para que se obtenha êxito em cada uma delas, ou ao menos que são sugeridas formas de solução dos problemas.

3. ESTUDO DE CASO: SETOR(ES) QUE APRESENTA(M) PROBLEMA(S) NA GESTÃO DOS PROCESSOS JUDICIAIS

A pesquisa que embasou este trabalho foi realizada em uma secretaria Judiciária de Vara Única do Interior do Estado do Ceará. Sua estrutura administrativa é baseada nos níveis hierárquicos propostos por Maslow, formada pelo Juiz da Vara, no nível estratégico, o Diretor de Secretaria, compondo o nível intermediário e por fim, um Analista Judiciário, dois Técnicos Judiciários e seis Auxiliares Administrativos, compondo o nível operacional.

A instituição possui os seguintes setores, que podem ser visualizados no quadro da figura 2.

Diretoria: Um diretor de secretaria responsável pela gestão da secretaria em todos os seus aspectos, tais como pessoal, de materiais, emissão de relatórios, atividades típicas de chefia.

Protocolo e Distribuição: Responsável pelo recebimento, autuação, cadastramento e classificação de documentos. Neste setor não há funcionários definidos, todos os funcionários fazem rodízio a depender da necessidade.

Juntada de Documentos: Esse setor é o responsável por acrescentar aos processos físicos todos os documentos que foram protocolados e que sejam inerentes a eles.

Atendimento ao Público: É o setor que lida diretamente com a população. Na instituição todos tem a orientação de que, dependendo da demanda, poderão sair de suas funções principais para realizar o atendimento, mas em tese, são duas pessoas diretamente ligadas ao atendimento. Vale ressaltar que este setor representa a segunda maior demanda ficando atrás apenas do protocolo e da distribuição.

Assessoria e Análise de processos: É um setor responsável pela condução dos processos. Dentre suas atribuições, está a de assessorar os níveis superiores, no entanto, tal atribuição não lhe confere grau de decisão, portanto ocupa o nível operacional na instituição.

Expedição de documento: Responsável por elaborar, emitir, encaminhar as comunicações internas e externas para órgãos, pessoas físicas ou jurídicas, ou também para atender a requerimento destas.

Movimentação e atualização de processos na rede (intranet/internet): É o setor de tecnologia que alimenta o sistema de informação com todos os atos proferidos nos processos, bem como as comunicações. Está dividido em dois. O primeiro é responsável pela movimentação e atualização dos processos no sistema interno. O segundo é onde ocorrem todas as comunicações externas, como publicação de editais, por exemplo.

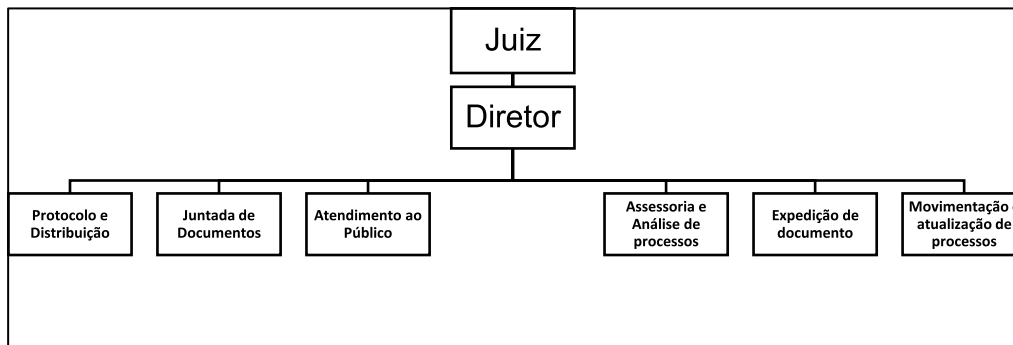


Figura 2 - Organograma da Secretaria

Com base no organograma da secretaria, é possível observar que se trata de uma organização achatada, com poucos níveis hierárquicos, o que naturalmente ocasiona uma amplitude de controle maior, proporcionando uma comunicação direta entre as pessoas/setores situados nos níveis mais baixos e mais altos da organização. Com essa estrutura, as pessoas são encorajadas a desenvolver mais habilidades e maior iniciativa, pois tem maior oportunidade na tomada de decisões a respeito do seu trabalho. Tomando o esclarecimento acima, pode-se perceber que a estrutura da secretaria, *de per se*, tem um potencial facilitador para o trabalho e as atividades pertinentes, no entanto, a razão para essa morosidade no Judiciário, tão convencionada entre o povo, essa “burocracia” nas atividades, na descontinuidade das tarefas, que é o tema central desta pesquisa, precisa ser vista de outro modo.

Partindo dessa análise mais genérica sobre a estrutura administrativa, é possível afirmar que a aplicação do Método de Análise e Solução de Problemas – MASP – pode ser plenamente aplicável.

Passando a uma análise do contexto diário da secretaria, não se pode olvidar que essa estrutura, com fácil comunicação entre pessoas e setores, não possui tanta eficiência e eficácia quanto se esperava que tivesse. Apesar da facilidade na comunicação, o maior problema é a arbitrariedade na realização das

tarefas. Essa arbitrariedade é presumida em razão da atuação dos servidores, no trato com as tarefas e na falta de referência nos setores.

Continuando a análise, agora sob outro prisma, o da fragmentação dos setores é clara a distinção entre o que seria um problema sistêmico e um problema ambiental. Por esse último, a organização trabalharia em função da atividade que envolve o ambiente tanto interno como externo.

No ambiente externo é fácil perceber, em razão da opinião pública, do senso comum e do cenário administrativo nacional, que não é algo inédito nem tampouco inovador. Por esse motivo, ao se defrontar com um serviço que deixa de acontecer ou acontece de forma incompleta só aumenta o descrédito da Administração Pública, em que pese, a pesquisa ter sido realizada em um órgão do Poder Judiciário, que em razão das suas atividades fins, adiciona a esse descrédito aferido pelos usuários, a lentidão na resolução das demandas judiciais.

Junto a isso, deve-se levar em consideração uma sequência de fatos que não acontecem de forma isolada, são interligados pela má Administração da Justiça. Aqui nos referimos à falta de Juízes para as comarcas do interior, a desvalorização do servidor, o que leva, conseqüentemente a desmotivação para o trabalho, a falta de segurança pública, que automaticamente gera aumento da violência, a falta de políticas públicas efetivas, a desmoralização gerada pela corrupção, todos esses são fatores que geram ao povo a incerteza por dias melhores e por uma vida mais digna.

Diante disso, importante ressaltar que o objetivo desse trabalho é estudar a descontinuidade nos serviços prestados por uma Secretaria Judiciária, dessa forma, as questões acima mencionadas merecem especial destaque.

Em se tratando de ambiente interno é possível observar a dinâmica do serviço em cada pessoa. Cada um possui uma característica própria. O Diretor é o agente responsável por observar essas características e alocar os recursos humanos em suas devidas atividades. Por se tratar de uma secretaria que possui uma estrutura baixa e achatada, os custos administrativos são menores porque existe um número menor de pessoas para dirigir. Isso tem relevância na hora de assumir o encargo.

No serviço público, essa função é exercida em comissão, submetendo-se ao regime de total dedicação ao serviço público. Por se tratar de uma secretaria

de vara única de uma comarca do interior do Ceará, processos de diversas naturezas são concentrados em um só lugar, o que aumenta ainda mais a atividade, e essa distinção é fundamental.

Não se pode afirmar que se trata de um problema unicamente relacionado ao sistema de gestão dos processos, pois este não é a principal ferramenta desta secretaria. Em outras Varas, já existe um sistema de digitalização de processos, em que cada um é manuseado de forma digital, o que não é o caso desta secretaria e de muitas outras do interior do Estado do Ceará. O processo de digitalização é demorado e ainda gera para muitos a dificuldade de manuseio, porém para muitas comarcas que usufruem desse sistema de gestão, representa uma celeridade maior, o que ocasiona maiores benefícios.

No entanto, estamos tratando de uma Vara em que o único sistema processual realiza atividades básicas de protocolo de peças processuais, cadastramento e atualização de processos na *intranet/internet* e se alia ao plano cartesiano para a localização dos processos em armários devidamente numerados com essa finalidade, obedecendo aos padrões deste plano. Dessa forma, é possível observar que se trata de um sistema convencional e pouco flexível, uma vez que o acesso aos processos, que são físicos, é realizado manualmente, o que dispende tempo e exige maior precisão na alocação e realocação de cada um em virtude de sua natureza estática (processo físico).

Contudo, temos aqui uma discussão acerca da raiz do problema da descontinuidade nos processos. Entender o porquê de muitas vezes o processo não manter um fluxo constante é o principal objetivo. Para melhor compreensão, a figura abaixo mostra como funciona esse fluxo de processos para a atividade de protocolo até o atendimento ao público, que é a tarefa mais constante.

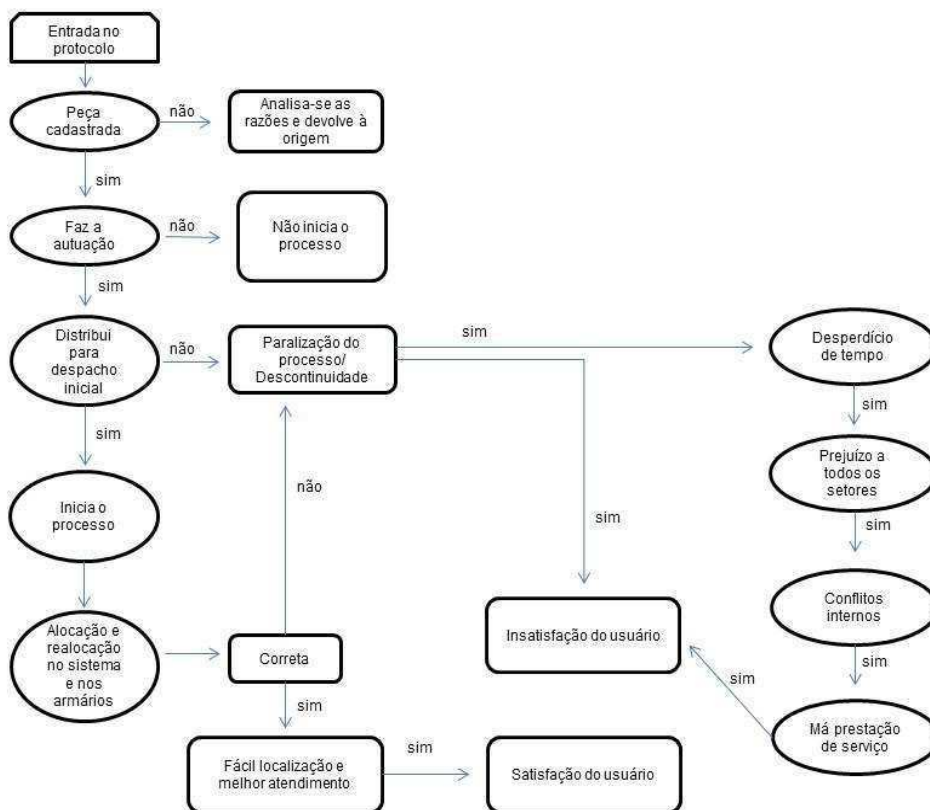


Figura 3 – Fluxograma das atividades da Secretaria

O fluxograma acima representa apenas a entrada, a administração das tarefas dentro do processo. Não se mostra aqui a resolutividade da demanda, uma vez que o que se busca demonstrar é o caminho pelo qual as tarefas devem ser orientadas para que seja alcançada a satisfação do usuário.

Em se tratando das atividades elaboradas pela Secretaria, uma vez sendo órgão do poder Judiciário, os serviços prestados envolvem o atendimento ao público, o trabalho com processos judiciais, seu trâmite e regular duração; assim como atividades de cooperação com outros órgãos públicos. O trabalho com o atendimento público é visto nesse estudo como um módulo mais completo de serviço, ou seja, o atendimento não envolve apenas informação, mas a prestação do serviço como essência.

Sendo uma unidade jurisdicional, não possui legislação própria, porém submete-se ao órgão hierarquicamente superior, qual seja, o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, que possui sua legislação própria, orgânica, reunida no “Código de Organização Judiciária do Estado do Ceará”. Em razão disso, por inferência, a missão, visão e valores são os mesmos do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará.

- A missão: promover a justiça em busca da harmonia social;
- Visão: ser reconhecido pela sociedade como modelo de instituição moderna, ética e que assegure o direito e a cidadania;
- Valores: buscar em suas atitudes e ações obedecer rigorosamente aos princípios fundamentais da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, consagrados em nossa Carta Constitucional de 1988.

O Tribunal de Justiça do Estado do Ceará ainda assevera alguns objetivos que trazem a esse trabalho relevante colaboração, logo, com tais objetivos, deseja garantir uma infraestrutura adequada - ações relacionadas à construção e reforma de Fóruns; alinhar pessoas às demandas de prestação de serviços – implantação de plano de capacitação de servidores, bem como realização de concurso para ingresso de novos magistrados; automatizar e integrar procedimentos e sistemas - implantação do processo eletrônico, implantação de sistema de malote digital, e atualização das estatísticas judiciárias, melhorar a produtividade através da realização de mutirões processuais e criação de grupos de auxílio para redução do congestionamento na capital e no interior.

Partindo de uma análise desses objetivos, é possível verificar a intenção de promover a real administração da Justiça, no entanto, o que vemos é uma administração potencial, uma vez que possui as ferramentas para tanto, porém, acaba barrando em obstáculos criados pela própria estrutura mitigada do Poder Judiciário. Nesse estudo estamos tratando da questão da descontinuidade no processo, o que nos leva a deduzir que tal irregularidade tem motivos diversos, mas um só é o efeito causado, o prejuízo ao serviço público.

O público atendido é bastante diversificado. Em um primeiro plano, o relacionamento com a população deve exigir do servidor uma conduta ética, moral e de comprometimento. Em se tratando de uma Secretaria Judiciária, muitas dessas relações acabam se desenvolvendo pela proximidade e pelo contato mais intenso com as partes (pessoas envolvidas em processos judiciais) quando das vezes em que vão buscar informações sobre seus processos. Tais serviços estão fundamentados nas metas as quais já foram expostas anteriormente e estão vinculados a um bom atendimento, levando à condução da máquina pública com

seriedade, ética, presteza, cordialidade, profissionalismo, enfim, gerando benefícios a todos aqueles que dependam do serviço público.

Um dos serviços prestados pela organização está ligado à tramitação de processos judiciais que tem como meta garantir a razoável duração do processo, assim como já prevê o art. 5º da Constituição Federal de 1988 em seu inciso LXXVII, a seguir transcrito:

“LXXVIII: a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.”
(Constituição Federal de 1988)

Diante disso, é possível afirmar que os servidores tem o dever legal de proceder à melhor prática dos atos judiciais, considerando que há diversas situações que exigem deles um comprometimento mais apurado, evitando assim que o trabalho seja exercido de forma mitigada, sem a força necessária.

Observando o cotidiano da organização, não foi constatado nenhum instrumento de avaliação do nível de qualidade dos serviços prestados. Em um primeiro momento foram dirigidas perguntas aos usuários da instituição de forma aleatória, das quais extraímos os trechos que seguirão, mais adiante, transcritos.

Os atos judiciais representam o cotidiano dos operadores do direito, daqueles que, investidos na função conferida pelo Estado, podem assim proceder. Os resultados da prática desses atos são sempre esperados pela sociedade, mas é para aquele indivíduo, isolado e confrontado que se revela tão importante o mais simples ato de mero expediente, como por exemplo, a retirada de um processo de lugar ou a numeração de uma página.

Segue alguns trechos que selecionamos das conversas que tivemos com usuários dos serviço da secretaria de Vara.

“Eu sempre venho aqui. Sou bem atendida, mas demora muito né? Toda vida eles me dizem a mesma coisa, parece que o processo não anda”.

“Olha, o meu problema aqui era só pra ajeitar um documento, mas demora muito. Eu entendo que é muita coisa pra fazer, mas o meu problema é pequeno, é só um nome pra ajeitar”

São questionamentos como esse que trazem ao centro das discussões sobre a Administração da Justiça situações como a otimização dos serviços, mas tal questão não obteria respostas claras caso não se definisse onde deverá haver essa otimização.

Ainda nesse contexto, vale destacar que a Secretaria trabalha com um produto único, formado por várias tarefas, e que são interdependentes, o que justifica a preparação, o zelo, a atenção na execução de cada tarefa.

“O meu processo uma vez ficou ai, parado um monte de dias porque digitaram meu nome errado e o rapaz não me achou lá em casa. Eu só soube que tinha um mandado pra mim porque fui procurar informação do meu processo lá no Fórum”.

As falhas, levantadas como problemas que causam descontinuidade nos processos, podem ser identificadas à medida que as pessoas vão mostrando quais são as suas insatisfações. Por vezes credita-se a morosidade do Judiciário à lentidão nos julgamentos e na condução do processo, porém é de se ressaltar que a participação dos demais agentes na linha de produção dos processos se mostra tão essencial quanto um julgamento.

O zelo, a atenção, a competência na produção das tarefas se mostram essenciais à condução do processo, tendo relevância nos demais atos proferidos. Essa importância pode ser constatada em simples fatos como, por exemplo, digitar um nome errado, colocar uma data errada ou ainda mais grave, passar uma informação errada ou incompleta. São atitudes que exigem do servidor a melhor intenção em benefício do povo, cliente do serviço público.

“A Justiça deveria ser mais rápida. Tem coisas que não podem esperar. As vezes o tempo que leva pra assinar um documento é suficiente para alguém morrer de fome”.

“Não acredito que Justiça seja apenas vencer, perder também faz parte da Justiça, mas perder sem que a Justiça seja feita é a maior das injustiças.”

Isso mostra que não se trata apenas de pressa, mas que há necessidades que não podem esperar. As matérias que chegam ao Judiciário comportam diversas formas de pedir, isso denota a importância que a equipe tem na devida condução dos processos.

Pelo que se pode extrair dessas falas e da observação realizada, é que a Secretaria apresenta uma debilidade quanto ao modo de execução das tarefas, principalmente no que diz respeito à alocação de processos. Essa constatação faz referência ciclo do processo, a dinâmica. Ainda em sede de constatação, a falta de referência nos setores faz com que a Secretaria se limite a um funcionamento dependente, tornando uma experiência de organização mecânica dentro de uma organização flexível, conceito moderno de organização.

Estes dados foram levantados com base nos aspectos externos das instituições. Agora passaremos a indicar os aspectos internos.

Diferentemente do que foi relatado até agora, a organização dispõe, internamente, de um instrumento de avaliação das suas atividades, aplicado na forma de estatística. A cada mês é enviado um relatório para o setor de estatística do Tribunal de Justiça do Ceará com os dados estatísticos em relação a cada processo, bem como as tarefas executadas.

A título de exemplo, quando é feito o levantamento do número de processos julgados é exigido que se informe qual o tipo de julgamento, ou seja, ao se informar o processo, deve-se também informar a tarefa executada, uma vez que o processo é o todo e as tarefas são detalhamentos do processo.

Ao se falar em aspectos internos, é interessante abordar o tema da

qualidade nos processos. Todo processo interno tem o seu produto e cliente interno. Aqui nos referimos às funções de cada setor e suas respectivas tarefas. A elaboração de um tipo de tarefa depende da continuidade que o setor antecedente vai impulsionar ao processo. Todo processo é operado por um servidor, desta forma cada um dentro da organização tem a sua responsabilidade com o seu produto interno, com isso, para que determinada tarefa possa ser desempenhada é imperioso que a entrega, por outro setor, do seu produto interno (tarefa) seja regular, objetivando a continuidade do processo.

A relação estabelecida entre tarefa e processo deve ser harmônica e é essencial para a sua formação a técnica de quem a executa. Muitas das falhas que ocorrem na execução das tarefas são resultados de falta de técnica, mas este não é o único fator como causa de descontinuidade. Existem diversos outros como a motivação, o clima organizacional, as relações em equipe, a falta de estrutura adequada, o estilo de liderança, a falta de referências nos setores, etc.

CONCLUSÕES

Contribuições dos resultados da pesquisa

A problemática que impulsionou esse estudo se assenta em identificar nas tarefas executadas em processos judiciais, as falhas que causam a descontinuidade do processo, logo, nosso foco está nas tarefas, considerando que são detalhamentos do processo, portanto merecem destaque especial sendo, portanto, o processo uma consequência de tarefas bem executadas.

Dessa forma, surgiram diversos outros questionamentos no decorrer da pesquisa, onde se verificava cada vez mais presente a figura do servidor como possível fonte para a identificação das características do problema. Assim, concluímos, em um primeiro momento que as falhas que causam descontinuidade no processo não estão ligadas somente a questões relacionadas a sistemas, ficando também subordinadas a questões de ordem técnica e operacional.

Quando da identificação do problema, pudemos visualizar claramente, após as devidas observações e estudos na literatura sobre o assunto, que o fator humano na Administração da Justiça se mostra uma causa de impulsão ou retardamento do processo. Com isso, se quer relacionar a atividade do operador do sistema ao nível de técnica que este pode empregar em cada tarefa.

De outro lado, constatamos que a estrutura disponível na Secretaria não se mostra suficiente para atender a demanda que lá se concentra, uma vez que se trata de Vara Única, portanto, administra as mais variadas matérias que comportam sua competência para processamento e julgamento.

Partindo daí, chegamos a uma dualidade problemática: fator humano *versus* estrutura.

Entendemos que essa dualidade coexiste uma vez que não se pode administrar sem estrutura adequada e havendo estrutura para tanto, não se consegue fazer sem agentes que executem as tarefas. Dessa forma chegamos à conclusão de que a raiz do problema pode se concentrar no binômio possibilidade-viabilidade, sendo uma a questão que se pretende resolver, ou seja, a descontinuidade.

Busca-se a todo instante o inverso dessa descontinuidade, ou seja, que o processo seja contínuo, intermitente, célere, eficiente, eficaz.

OLIVEIRA e PESSOA (2011), em seu estudo sobre a concretização do

direito fundamental à duração razoável do processo mencionam:

“Como é cediço, por mais que venham a acontecer as necessárias alterações nos códigos processuais, com o fito de tornar o processo célere, bem como o aumento do quadro funcional do judiciário, não há como haver processo de duração razoável sem que exista uma gestão eficiente do trâmite processual.”
(OLIVEIRA e PESSOA - EVOCATI Revista nº 64 (15/04/2011))

A aplicação do Método de Análise e Solução de Problemas se mostra eficaz a essa problemática, pois se sugere que sejam realizadas determinadas ações voltadas para a busca por melhores resultados.

Identificado o problema, o que nos impele a continuar o estudo é saber a sua causa. Dito isso, concluímos que a alta informalidade nas relações, a falta de referência nos setores da instituição podem ser uma das razões para a descontinuidade processual, funcionando, assim, como espaços vazios por onde escoam tarefas mal executadas. Ocasionalmente, determinadas tarefas passam a ser prejudicadas pelo simples fato de não se saber quem realizou a antecedente. Como já havíamos mencionado, para que haja continuidade em um processo é necessário que a tarefa antecedente seja clara e objetiva.

GRECO (2005), traz em seu estudo de caso sobre a agilização de processos judiciais, diz que “a razão do grande lapso de tempo decorrido na tramitação processual se deve a multiplicidade de atos processuais”

Os muitos atos praticados são conseqüências naturais do litígio, da lide que se pretende solucionar. A garantia do contraditório e da ampla defesa, princípios assegurados pelo ordenamento jurídico brasileiro, representa essa configuração processual. De certo, não se pode discutir qualquer questão indefinidamente em Juízo. É a solução da lide que se pretende alcançar, no entanto, a defesa dos direitos perquiridos se faz, na maioria das vezes, através de processos judiciais, que encontra na estrutura das suas unidades jurisdicionais, problemas que precisam ser solucionados em função de uma melhoria contínua na condução dos processos, seja virtual ou físico.

O objetivo geral deste estudo está centrado na análise da eficiência das tarefas em processos judiciais. Para podermos chegar, então, a proferir tal análise, fomos alcançando, paulatinamente os objetivos específicos.

Primeiramente identificamos falhas na produção das tarefas em todos os setores, porém, de forma mais específica no setor de movimentação de processos no sistema. Logo após, estudando o cotidiano na Secretaria, visualizamos como possível causa que gera prejuízo a solução do problema, o alto grau de informalidade entre os setores e a falta de referência para a execução das tarefas. Como indicadores para fazer essa análise, partimos da constatação *in loco*, das dificuldades em localizar processos físicos em seus respectivos lugares.

GRECO (2005) trata essa problemática não como uma questão processual, mas que diz respeito aos processos de trabalho.

Num estudo de caso realizado por OLIVEIRA e PESSOA, 2011, essa questão já vem sendo abordada de forma categórica, retratando, os autores, o seguinte:

“O volume de serviço, notadamente quanto à demanda por despachos no processo, levou o gestor a incluir cada servidor disponível nesta verdadeira guerra contra o acúmulo de processos. Até mesmo a adequação das atividades ao perfil do servidor fica difícil, se a demanda não requer outras qualidades, malgrado seja o papel do gestor saber aproveitá-las.”
(OLIVEIRA e PESSOA - EVOCATI Revista nº 64
(15/04/2011))

O presente trabalho se propõe a fornecer ferramentas para a solução do problema através da elaboração de um plano efetivo para o bloqueio das possíveis falhas, por isso sugerimos a definição de referências em cada setor, assim como a implantação de métodos mais formais de relacionamento.

Ao sugerir a definição de referências em cada setor, se quer dizer que é necessário que haja em cada setor alguém responsável pela atividade. As características da estrutura administrativa da secretaria permitem a ocorrência desse fato. Trata-se de uma estrutura achatada e com poucos níveis de hierarquização.

Por diversas vezes o mesmo servidor que recebia o processo era o mesmo que expedia um documento para alguma parte que já havia sido atendida pelo mesmo servidor, ou seja, entendemos que a alta flexibilidade da organização começa a se mostrar de forma negativa ao contexto administrativo, uma vez que

a especialização não se torna, em momento algum, possível de se programar.

Atualmente as organizações estão pautadas na organicidade e flexibilidade, onde todos devem aprender a fazer outras tarefas e assim serem incentivados a realizá-las, no entanto, na análise em questão, pode-se constatar a deficiência nessa organicidade e flexibilidade, o que, sob nossa ótica, impede a continuidade das tarefas, dada pela antecedente, ao fluxo do processo.

O alto nível de informalidade nas relações é situação decorrente da própria estrutura administrativa, achatada. A informalidade nas organizações é inevitável, no entanto, quando em excesso gera efeitos indesejáveis como a falta de comunicação eficaz entre os membros da equipe por se acharem parte de todos os setores ao mesmo tempo. Dessa forma, fica difícil a responsabilização se não existir uma referência no setor, nem controle na execução das tarefas, como também se as relações não se pautarem no formalismo necessário.

Ao dizer “formalismo necessário” quer se mostrar a importância de existirem mecanismos formais de comunicação entre os membros da equipe e seus respectivos setores, melhorando o ambiente de trabalho, gerando maiores benefícios para a organização com o incentivo à qualificação dos servidores e, por conseguinte, causando melhorias na comunicação entre os servidores, bem como os setores.

A comunicação só se torna efetiva quando o receptor compreende a mensagem e dá seu *feedback* ao emissor. A existência de barreiras durante o processo de comunicação, conceituadas como ruídos, tornam a comunicação ineficaz, logo, a aplicação de mecanismos formais de comunicação entre os setores poderia gerar benefícios à continuidade do processo de modo a não permitir a constante interferência alheia sem a devida comunicação, pois aquela tarefa só poderá ser executada com a supervisão daquele definido como referência do setor ou na falta deste, por seu superior.

Em sede de constatação, considerando toda a pesquisa realizada e as atividades empregadas na elaboração deste estudo, podemos concluir que a ineficiência dos meios submete a atividade fim ao insucesso.

Para sermos mais precisos, de todos os setores indicados como integrantes da estrutura da organização, o setor de movimentação de processos se apresenta menos eficiente, uma vez que as maiores intercorrências advieram

desse setor quando da averiguação *in loco*.

É cediço que a não produtividade de um setor pode afetar toda a produção, porém, no presente caso, como nos propomos a analisar a eficiência nos procedimentos em processos judiciais, esse setor, em específico, demonstrou ser mais volátil, demandando maior treinamento, não se furtando às propostas já indicadas pela definição de referência nos setores e ao fomento à comunicação eficaz, com o fito de reduzir o alto grau de informalidade.

Os objetivos pretendidos em sede de pesquisa de campo trouxeram os resultados aqui já apresentados. Identificamos o setor que entendemos ser o responsável pela descontinuidade do processo, qual seja: o setor de movimentação de processos. Entendemos, ainda, que a incipiente divisão de tarefas na secretaria pode funcionar, de forma mais genérica, como causa do problema aqui trazido.

Para o setor de movimentação de processos indicamos como medida de intervenção a definição exclusiva do servidor na tarefa, bem como o treinamento do seu ocupante para o desempenho de seu mister nesse setor. Essa definição não deve excluir a participação dos outros servidores em setores diferentes. Deve-se fomentar o aprendizado dos servidores em todas as atividades, no entanto é preciso que haja uma definição de referência em cada setor.

Nessa linha de raciocínio, como forma de promover a melhoria contínua dos processos, indicamos, além do já citado anteriormente, o treinamento dos servidores para atuação nos diversos setores da organização para que assim haja também uma comunicação eficaz entre os setores, ao mesmo tempo em que promove a qualificação dos servidores.

Em conclusão, o que trouxemos a este estudo foi simplesmente problemas sentidos pela sociedade que merecem ter a atenção devida por aqueles que executam as tarefas nos processos Judiciais.

O que se pretendeu aqui foi também retratar as implicações de uma tarefa executada de forma negligente para a sociedade, especialmente, na vida daqueles que aguardam por soluções para seus problemas e que recorreram ao Judiciário como uma porta de acesso à resolução das suas demandas. Trata-se do estudo das atividades do Poder Judiciário por vias secundárias, analisando sob o prisma da função atípica de administrar.

Aderência das disciplinas à pesquisa

O projeto pedagógico do curso traz um ementário com disciplinas bem selecionadas e aplicadas em seus respectivos semestres, o que nos dá o suporte devido para a formação pessoal e acadêmica. Muitas dúvidas que tínhamos sobre questões políticas, administrativas, contábeis, financeiras, sociológicas, foram aos poucos sendo sanadas no decorrer do curso das disciplinas.

A Universidade ofertou uma disciplina chamada “Seminário Integrador” que foi a base para o incentivo à pesquisa e o desenvolvimento crítico sobre as produções acadêmicas, bem como para a prática de pesquisa e produção com base nas normas técnicas. Essa disciplina acrescentou a este Trabalho de Conclusão de Curso, bem com a pesquisa que o ensejou, a referência prática do ambiente acadêmico e das produções científicas.

Como já havíamos relatado, as disciplinas foram bem dispostas no decorrer do curso. É perceptível a nossa evolução desde o primeiro projeto de pesquisa apresentado para o trabalho de conclusão de curso.

Muito tem a acrescentar a este trabalho cada disciplina estudada, assim como a maneira com que cada uma foi conduzida tanto pelos professores como pelos tutores. De fato, o conhecimento absorvido durante o curso das disciplinas constantes no ementário, foi, como é para as demais áreas do conhecimento, base para a formação do conhecimento.

A aplicação dos conhecimentos em sede de pesquisa se deu primeiramente pela escolha do tema. É necessário determinado conhecimento de mundo para se fazer a escolha de um tema de pesquisa científica que servirá de subsídio para a formação do conhecimento.

Ainda nesse íterim, a formulação da justificativa encontra amparo nessa aplicação de conhecimento pois, não se pode justificar algo que não se conhece. Portanto, é a aplicação conjunta dos conhecimentos consolidados no decorrer do processo de formação superior dentro do Bacharelado em Administração Pública que faz com que haja certo domínio sobre o assunto a ser tratado.

Nessa mesma linha de raciocínio acha-se a escolha da metodologia a ser aplicada. Só seria possível avaliar qual a melhor metodologia a ser aplicada ao caso concreto caso já tivéssemos contato com outras metodologias, tanto na teoria como na prática, por isso, se mostra evidente a importância desse caminho

para o desenvolvimento da pesquisa.

Qualquer tema que nos propomos a pesquisar deve estar pautado em um referencial teórico, numa literatura especializada sobre o tema. O que o curso pode nos oferecer é um vasto conhecimento para identificar a melhor literatura sobre o tema, dessa forma, é por meio dessa integração entre teoria e prática que há de fato uma maior relação entre as disciplinas e a pesquisa.

Por fim, o que podemos avaliar como resultados da pesquisa nada mais é do que o resultado de nossos estudos, o resultados dos nossos esforços em compreender melhor um texto, em dominar o assunto central da pesquisa, seja realizada na área de projetos ou na área financeira. O que se pode extrair dessa relação entre teoria e prática é uma profunda contribuição mútua tanto para o desenvolvimento da pesquisa e, conseqüentemente deste trabalho de conclusão de curso, como para a formação do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- BLACHE, M. K.; SHRIVASTAVA, B. A. Defining Failure of Manufacturing & Equipment. In: ANNUAL RELIABILITY AND MAINTAINABILITY SYMPOSIUM, 1994. Proceedings... p. 69-75.
- CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido R. Teoria geral do process. São Paulo: Malheiros, 2008.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>.
- Acesso em 10 de mar 2015.
- FERREIRA, Aurilene Ribeiro, MATOS, Raul Randelly de Souza, CORREA, Vitor Gabriel Alves - Aplicação do Masp Utilizando a Etapa Planejamento do Ciclo Pdca em um Problema Encontrado no Arquivo Público do Estado do Pará- VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2011
- FERMINO, Johannes. [Morosidade no Judiciário X função social do processo: clamor público pela efetividade da tutela jurisdicional](#). Revista Jus Navigandi, Teresina, [ano 16, n. 2988, 6 set. 2011](#). Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/19936>>. Acesso em: 2 mai 2016.
- FIRMO, Maria de Fátima Carrada. A Gestão de Pessoas como Instrumento de Celeridade, Eficiência e Eficácia da Prestação Jurisdicional. Trabalho monográfico apresentado no Curso de Pós-Graduação em Administração Judiciária da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2004..
- GRECO, Maria Fernandes Oaquim .Agilização dos processos judiciais na comarca da capital: estudo de caso com aplicação de ferramentas da gestão pela qualidade total. Disponível em : http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=7d9c5574-e200-4c38-8037-ecbbf07dbea0&groupId=10136. Acesso em 25/10/2016
- HESS, Heliana Coutinho, O PRINCIPIO DA EFICIÊNCIA E O PODER JUDICIÁRIO. R. Fac. Dir. Univ. SP v. 105 p. 211 - 239 jan./dez. 2010
- OLIVEIRA, Bruno, PESSOA, Flavia. A concretização do direito fundamental à duração razoável do processo: gestão de secretarias das varas do trabalho de Aracaju. Disponível em: < http://www.evocati.com.br/evocati/artigos.wsp?tmp_codartigo=478 >. Acesso em: 13/11/2016

OLIVEIRA, Ualison Rebula de, PAIVA, Emerson José de, ALMEIDA, Dagoberto Alves de. Metodologia integrada para mapeamento de falhas: uma proposta de utilização conjunta do mapeamento de processos com as técnicas FTA, FMEA e a análise crítica de especialistas. *Produção*, v. 20, n. 1, jan./mar. 2010, p. 77-91 doi: 10.1590/S0103-65132010005000004

OLIVEIRA, U. R. et al. Metodologia integrada ... a análise crítica de especialistas. *Prod.* v. 20, n. 1, p. 77-91, 2010.

RAUSAND, M.; OIEN, K. The basic concepts of failure analysis. *Reliability Engineering and System Safety*, v. 53, n. 1, p. 73-83, 1996.

SANTOS, Boaventura de. Introdução à Sociologia da Administração da Justiça – *Revista Crítica de Ciências Sociais*. N. 21. Novembro de 1986

SENGE, Peter. *A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende*. 12 ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SOUSA, Ulisses. Eficiência é valor que não existe na atividade judicial. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2014out06/ulissessousaeficienciaavalornaooexiste-atividadejudicial?imprimir=>>>. Acesso em: 15 de mar. 2015

SLAIBI FILHO, Nagib. Direito fundamental à razoável duração do processo. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 7, n. 59, 1 out. 2002.

Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. Disponível em: <

<http://www.tjce.jus.br/principal/default.asp>>. Acesso em 20 de mai. 2015

ZANCHI, Kleber Luiz. Problema do Judiciário é a Má Administração da Justiça.

Disponível em: <<https://www.epd.edu.br/artigos/2010/09/problema-do-judicio-m-administracao-da-justi>>. Acesso em 15 de mar. 2015.

ANEXO

Roteiro de perguntas

- 1) O que você acha do serviço prestado por essa Secretaria?
- 2) O que você acha do serviço prestado pelo Poder Judiciário?
- 3) Como você avalia o atendimento nessa Secretaria?

Estudos de caso

Estudo de caso 1: A concretização do direito fundamental à duração razoável do processo: gestão de secretarias das Varas do Trabalho de Aracaju .

PESSOA, Flávia e OLIVEIRA, Bruno, EVOCATI Revista nº 64 (15/04/2011)

“Como é cediço, por mais que venham a acontecer as necessárias alterações nos códigos processuais, com o fito de tornar o processo célere, bem como o aumento do quadro funcional do judiciário, não há como haver processo de duração razoável sem que exista uma gestão eficiente do trâmite processual. Nas varas trabalhistas de Aracaju, o modelo de gestão encontrado abarca a adoção de práticas coerentes com o princípio da razoabilidade da duração do processo, tais como a utilização de despachos prospectivos e a edição de atos normativos acerca do proceder do servidor diante de determinada situação, sem a necessidade de despacho do juiz. Contudo, parece haver necessidade de maior reflexão acerca da divisão do serviço. É certo que as dificuldades são inúmeras para as secretarias das Varas do Trabalho de Aracaju. O volume de serviço, notadamente quanto à demanda por despachos no processo, levou o gestor a incluir cada servidor disponível nesta verdadeira guerra contra o acúmulo de processos. Até mesmo a adequação das atividades ao perfil do servidor fica difícil, se a demanda não requer outras qualidades, malgrado seja o papel do gestor saber aproveitá-las. Parece faltar, desta forma, sistematização e estudo acerca do real papel do servidor em cada momento processual. É a partir da reflexão e do estudo que as inovações surgem, mas se este não tem se adequado à realidade da vara, aquela fica comprometida. Assim, verificou-se que as sugestões eram pontuais, no dia-a-dia, com alguma discussão em reuniões, que ocorriam sem frequência determinada. Ademais, evidenciou-se uma razoável participação do juiz, principalmente quanto ao aproveitamento dos funcionários e à distribuição do serviço. Pelo exposto, o modelo de gestão adotado nas varas do trabalho de Aracaju/SE tem evoluído e tende a continuar na mesma esteira, contribuindo para que o judiciário cumpra com sua parte na tarefa da concretização do direito à razoável duração do processo.”

Estudo de caso 2: Agilização dos processos judiciais na comarca da capital: estudo de caso com aplicação de ferramentas da gestão pela qualidade total. GRECO, Maria Fernandes Oaquim.

“Como se pode notar, a razão do grande lapso de tempo decorrido na tramitação processual se deve a multiplicidade de atos processuais. Os prazos, em sua maioria, são cumpridos pelos servidores, conforme determinado em lei. Quando se trata de ato de iniciativa da parte, nem sempre esta tem parâmetros definidos pela lei, ou seja, o prazo de 5 (cinco) dias previsto no art. 185 do CPC, tem por finalidade disciplinar o lapso de tempo em que a parte deverá se manifestar nos autos, no caso de não ser estipulado prazo pelo juiz. No entanto, o mencionado artigo não consegue abranger todos os atos porque nem todos respondem a despachos, existem alguns que decorrem somente de iniciativa da parte no curso do processo, citando-se como exemplo, a petição do autor, de 24/02/2000, requerendo citação do réu através de carta precatória no Rio Grande do Sul e designação de nova data para audiência; outra petição do autor, de 15/06/2000, informando que o réu se encontra no Rio de Janeiro, requerendo a citação do réu naquele Estado e designação de nova data de audiência e também, outra petição do autor, de 14/07/2000, informando não ter distribuído a carta precatória e requerendo a citação do réu por meio de Oficial de Justiça no endereço do Rio de Janeiro e a designação de nova data de audiência. Nota-se ainda, que os ofícios expedidos não têm prazo certo para retorno de sua resposta, evidenciando-se que a parte retirou, no dia 30/08/2002, através de seu advogado, ofício para ser entregue na Delegacia da Receita Federal (DRF), sendo o mencionado ofício somente entregue no dia 12/09/2002 e tendo o cartório recebido a resposta somente no dia 25/09/2002, 81 uma vez que a DRF também não tem prazo para resposta disciplinado em lei. Tudo isto faz com que o processo se torne um barco a deriva. É necessário ter gerenciamento do processo. A questão não é processual, diz respeito aos processos de trabalho. O pessoal do cartório se esmera ao máximo para cumprir os prazos, trabalha desenfreadamente em razão do grande número de processos e nem assim gera reflexos positivos, uma vez que trabalha em série, executando atos redundantes, e não pára para otimizar o processo. Há necessidade de correção das falhas deste processo de trabalho, a fim de evitar-se a repetição em futuros processos de cobrança de rito sumário. Somente desta forma, com a correção aos poucos das falhas é que o Poder Judiciário poderá alcançar a sua Missão de celeridade na tramitação dos processos judiciais. Este trabalho não tem a pretensão de esgotar o rol de

oportunidades de melhorias existentes nos processos de trabalho, mas sim de contribuir para a melhoria contínua do Sistema Integrado de Gestão Administrativo (SIGA) do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Sugere-se que este trabalho se estenda à análise de outros processos judiciais, pois possivelmente poderão ser detectadas oportunidades de melhoria diversas das descritas na presente pesquisa, o que poderá contribuir para o aperfeiçoamento do SIGA.”