



GESTÃO CARTORÁRIA:
controle e melhoria para a
razoável duração dos processos

Aluna: Rosane Wanner da Silva
Bordasch

Orientador: Prof. Paulo Roberto
Motta

Escola de Direito do Rio de Janeiro da
Fundação Getulio Vargas

Dissertação do Mestrado Profissionalizante
em Poder Judiciário

Julho/2008

Rosane Wanner da Silva Bordasch

GESTÃO CARTORÁRIA: CONTROLE E MELHORIA PARA A RAZOÁVEL DURAÇÃO DOS PROCESSOS

Dissertação de Mestrado apresentada
como requisito à obtenção do Título de
Mestre em Direito Profissionalizante pela
Escola de Direito do Rio da Janeiro da
Fundação Getúlio Vargas

Rio de Janeiro
2008

“Penso que deveríamos tomar como nosso modelo o bom administrador, que adapta os métodos e princípios ao caso concreto, selecionando dentre os meios de que dispõe os mais adequados à obtenção do resultado colimado” (Fuller, Lon L., O caso dos exploradores de cavernas. Porto Alegre/RS, Fabris, 1976, p. 58).

RESUMO

A demora na tramitação dos processos judiciais constitui grave problema da Justiça. Encontra-se em descompasso com o princípio constitucional da razoável duração do processo judicial. As rotinas cartorárias estão ultrapassadas. Baixa qualidade significa altos custos, exigindo mudanças. Este trabalho tem por objetivo tratar da mudança na Justiça, acerca de seus procedimentos, métodos e custos, fazendo surgir uma nova organização, depois da remoção das práticas anacrônicas e da eliminação da demora. O gerenciamento da qualidade fornece métodos operacionais para a organização por inteiro, com ferramentas de fácil utilização. Toda atividade, qualquer trabalho, é parte de um processo (em qualquer estágio haverá produção) e por isto pode ser aperfeiçoado. Para o método PDCA (planejar, executar, verificar e padronizar), um sistema de melhoria, sem itens defeituosos, exige-se planejamento, melhor distribuição de esforços, controle e, principalmente, aprender como mudar. Através dele, aparece a principal causa da falha, que pode ser associada a seus efeitos. Ademais, um sistema de melhoria da qualidade ajuda na redução de custos. Resultados substanciais já foram obtidos.

Palavras-chaves: Justiça; PDCA; demora na tramitação dos processos; rotinas cartorárias; gerenciamento da qualidade; sistema de controle e melhoria.

ABSTRACT

The Justice slowness cases are his deadly disease. It's out of step with the constitutional principle of the judicial process reasonable duration. The State Court Offices routines are outdated. Low quality means high costs. Changes are highly required. The aim of this work is about transformation on Justice, over its procedures, methods and costs, to bring out the new organization upon removing bad and old practices and eliminating the overdue trials. The quality management provides operational methods to the whole organization, with simple tools. Every activity, every job is a part of a process (at every stage there will be production) and therefore can be improved. By the PDCA (plan, do, check, act) method, an improvement system, without defective items, it demands plan for action, better allocation of human effort, control and, mainly, to learn how to change. Throught it, the principal cause of the fault appears and can be associated with its effects. At least, a system of quality improvement is helpful to reduced costs. Substantial results were already achieved.

Keywords: Justice; slowness cases; PDCA; improve and control system; State Offices routines; quality management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	010
I. RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO	011
1.1. O DESEMPENHO DO PODER JUDICIÁRIO COMO ENTE ESTATAL	011
1.2. ALGUNS DADOS SOBRE A JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	013
1.2.1. Relatório Anual de 2007	013
1.2.2. Análise da Carga de Trabalho	013
1.2.3. Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário (PGQJ)	014
1.3. A BUSCA DA CAUSA FUNDAMENTAL DO PROBLEMA	014
II – GESTÃO DA QUALIDADE	017
2.1. HISTÓRICO	017
2.2. MESTRES DA QUALIDADE	017
2.2.1. Shewhart	018
2.2.2. Juran	018
2.2.3. Feigenbaum	019
2.2.4. Ishikawa	020
2.2.5. Taguchi	021
2.2.6. Drucker	021
2.2.7. Deming	022
2.2.8. A lição dos Mestres	024
2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O PLANO DE GESTÃO PELA QUALIDADE NO JUDICIÁRIO (PGQJ)	024
2.4. SISTEMA TOYOTA DE PRODUÇÃO	026
2.5. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	027
2.5.1. Gerenciamento da Rotina	027
2.5.2. Gerenciamento por Processos	029

2.5.3. Pontos Comuns e Distinções das Abordagens	030
2.6. PROCESSO	032
2.6.1. Definição	032
2.6.2. Mapeamento do Processo	034
2.7. CICLO PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT)	037
2.7.1. Monitoramento dos Processos	037
2.7.2. Planejamento, Execução, Verificação e Ação	038
2.7.2.1. Planejamento	039
2.7.2.1.1. Identificação do Problema	039
2.7.2.1.2. Análise do Processo	040
2.7.2.1.3. Plano de Ação	040
2.7.2.2. Execução	040
2.7.2.2.1. Treinamento	041
2.7.2.2.2. Implantação	041
2.7.2.3. Verificação	041
2.7.2.4. Ação	041
2.7.2.4.1. Ação Corretiva	041
2.7.2.4.2. Ação de Padronização	042
2.7.3. Controle e Melhoria Contínua	042
2.8. MEIOS DE DIAGNÓSTICOS PARA CONTROLE E MELHORIA DOS PROCESSOS	042
2.8.1. “Sete Ferramentas da Qualidade”	043
2.8.2. Método G x U x T	045
2.8.3. Ferramentas de Planejamento	046
2.8.4. Outras Técnicas para Diagnóstico e Planejamento	047
2.8.5. Planejando, Medindo, Controlando e Melhorando	048

2.8.5.1. 5W2H	048
2.8.5.2. Indicadores	049
2.8.5.3. Padronização	052
2.8.5.4. Correlações entre PDCA, ferramentas e falhas ou desvios potenciais	054
CAPÍTULO III – GESTÃO JUDICIÁRIA	056
3.1. IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GERENCIAMENTO NA ORGANIZAÇÃO	056
3.2. GESTÃO CARTORÁRIA	060
3.2.1. Os dois principais processos para gerenciamento cartorário	062
3.2.1.1. Atendimento	063
3.2.1.2. Cumprimento dos Atos Processuais	068
3.2.2. Implantação	072
3.3. CAUSAS COMUNS E CAUSAS ESPECIAIS	073
3.4. PADRONIZAÇÃO DAS ROTINAS	079
3.5. O CONTROLE EFETIVO E A MELHORIA DAS ROTINAS	080
3.6. O CUSTO DO PROCESSO	081
3.7. PROJETO POUPANÇA	086
3.8. RESULTADOS DO GERENCIAMENTO	096
CONCLUSÃO	099
4.1. A CAUSA FUNDAMENTAL DO PROBLEMA	099
4.2. O DEVIDO PROCESSO LEGAL	100
4.3. MUDANÇA CULTURAL	100
4.4. GESTÃO E JURISDIÇÃO	102
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
APÊNDICE A – PROCESSOS EM CARTÓRIO, O QUE ISTO SIGNIFICA	108

APÊNDICE B – AVALIAÇÃO COMPARATIVA DA TRAMITAÇÃO DAS AÇÕES CONTRA SPC/SERASA	110
APÊNDICE C – RELATÓRIOS DA QUALIDADE	115
APÊNDICE D – ABORDAGEM INSTITUCIONAL DAS AÇÕES COLETIVAS	125
ANEXO A – GESTÃO COMPARTILHADA DA VARA JUDICIAL DA COMARCA DE CASCA/RS	132

INTRODUÇÃO.

Não é nova a crítica à morosidade do Judiciário, mas, sem dúvida, ela passou a ocupar, na atualidade, grande espaço nas discussões da sociedade organizada.

Luiz Fernando Schuartz¹ pontua: “o exercício da função jurisdicional tem sido objeto de constantes e intensas críticas”, acrescentando que uma das causas diz com a morosidade na tramitação das ações. Segundo ele, trata-se de grave problema da administração da justiça no Brasil.

O bom e adequado funcionamento da instituição se refletirá na satisfação da sociedade e no integral atendimento às partes.

Apresenta, então, este trabalho, o enfoque a partir da circulação dos processos judiciais nos Cartórios, analisando suas fases e estágios de andamento, sendo objeto da presente abordagem a variável relativa à circulação desnecessária, ensejadora desta demora injustificada.

A metodologia utilizada é a da análise de casos (ações cíveis ou envolvendo a Fazenda Pública), partindo da abordagem conceitual dos sistemas de gerenciamento até a utilização de ferramentas e métodos de controle e melhoria de processos, com implantação em situações práticas, aplicação da técnica e exibição dos resultados, quer sob enfoque do gerenciamento por processos, quer das rotinas de trabalho, através da padronização dos procedimentos e da execução pelo ciclo PDCA.

A solução vem delineada pela instituição de um sistema de gerenciamento, pelo qual fundamentalmente, aos envolvidos, seja dada a possibilidade à participação (como efeito da liderança); ao planejamento e controle (como decorrência da análise e solução de problemas pela equipe) e ao treinamento (como forma de assegurar o crescimento voltado à melhoria contínua). Enfim, o gerenciamento da forma de prestar a jurisdição.

1.SCHUARTZ, Luis Fernando. Análise Sócio-Econômica das Sentenças, Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, FGV-Rio, 2006, vol. I, p. 72.

I. RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO.

Maria Tereza Sadek², a par de pesquisa realizada com os magistrados brasileiros, refere que eles classificam o Judiciário como moroso.

A Emenda Constitucional 45 assegurou, à sociedade, nos âmbitos judicial e administrativo, a razoável duração do processo.

O dispositivo foi alçado ao rol de garantia constitucional³.

Anota Antônio Ernani Pedroso Calhao⁴ que “o grande desafio posto é a capacidade do Poder Judiciário em responder aos seus jurisdicionados, com a presteza que lhe impõe, além dos outros dispositivos, o novel princípio da razoável duração do processo”.

1.1. DESEMPENHO DO PODER JUDICIÁRIO COMO ENTE ESTATAL.

O Judiciário, como Poder de Estado, deve desempenhar a função de regulador das relações sociais, através da efetivação da justiça.

O amplo acesso à informação e a rapidez com que ela chega à população contribuem à exigência que a sociedade faz de celeridade na prolação de decisões.

A velocidade das demandas sociais se opõe ao ritmo das decisões judiciais e, aparentemente, o Judiciário demorou muito para perceber que se distanciara desta realidade.

É provável que este distanciamento tenha propiciado a demora no diagnóstico, como na “parábola do sapo escaldado”, pela qual Peter Senge⁵ explica a dificuldade na detecção de alterações lentas e graduais:

2. SADEK, Maria Tereza, **Pesquisa AMB** – Associação dos Magistrados Brasileiros, *apud* SCHUARTZ, Luis Fernando. **Análise Sócio-Econômica das Sentenças**, Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, FGV-Rio, 2006, vol. II, p. 22.

3. BRASIL. Constituição Federal. Inciso LXXVIII, introduzido pela EC 45, de 08/12/2004: “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”.

4. CALHAO, Antônio Ernani Pedroso. **O princípio da eficiência na administração da justiça**. São Paulo. RCS Editora, 2007, p. 131.

5. SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro, RJ. 21ª ed. 2006. p. 55-56.

“A inadaptação às crescentes ameaças à sobrevivência aparece com tanta frequência nos estudos sistêmicos dos fracassos das empresas que está dando origem à parábola do 'sapo escaldado'. Se você colocar um sapo em uma panela de água fervendo, ele tentará pular para fora da panela imediatamente. Mas, se colocar o sapo em uma panela com água na temperatura ambiente, sem assustá-lo, ele ficará dentro da panela. Agora, se colocar a panela no fogo e aumentar gradativamente a temperatura, acontecerá uma coisa bastante interessante. Quando a temperatura aumentar de 20 para 30 graus, o sapo não se mexerá. Na verdade, dará sinais de que está gostando. Porém, à medida que a temperatura for aumentando gradativamente, o sapo ficará cada vez mais tonto, até que não será mais capaz de sair da panela. Embora nada o impeça de pular, ele continuará na panela, até ser escaldado. Por quê? Porque, nos sapos, o mecanismo interno que detecta as ameaças à sobrevivência é regulado para identificar mudanças súbitas do meio ambiente, e não mudanças lentas e graduais.”

Inegavelmente, as mudanças lentas e graduais não foram percebidas pelos operadores do Judiciário; só há pouco tempo veio a conscientização do problema.

É unânime esta afirmação, também por reflexo da litigiosidade das relações interpessoais. Adauto Suannes⁶ descreve com precisão o quadro:

“Em lugar de tentar uma composição de interesses (cada qual abre mão de parte do bem a que se julga com direito) como é o mais razoável em todas as circunstâncias, pela brevidade e segurança da solução e, não sendo o caso de resolver-se a *lide* num concreto desforço físico, costumamos optar por uma das soluções extremas: ou bem desistimos daquilo que nos interessava, ou bem chamamos em nosso socorro a autoridade constituída, entregando em suas mãos a tarefa de realizar aquilo que não tivemos competência para resolver amistosamente”.

Prossegue o articulista apontando esta freqüente opção como causa do grande volume de processos encontrados nos Tribunais e Varas, fator determinante da demora na tramitação. Afirma⁷:

“O chamado 'processo judicial' compreende uma série de atos sucessivos, fazendo jus ao nome *processo*: cair para frente. Ainda que não percebamos, nosso ato de andar exige que caíamos para a frente, sendo nosso corpo amparado ora pela perna direita, ora pela perna esquerda. O que não pode é o processo cair de lado, como geralmente ocorre, motivo de seu desvio do reto caminho, o que constitui uma negação de seu próprio nome.”

6. SUANNES, Adauto, O processo judicial e a teoria do caos, **Revista da Ajuris**, Porto Alegre, Ano XXXIV, nº 105, p. 9-37, março. 2007.

7. SUANNES, Adauto. op. cit., p. 12.

1.2. ALGUNS DADOS SOBRE A JUSTIÇA ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL.

1.2.1. Relatório Anual de 2007.

Segundo o Relatório Anual de 2007⁸, atuam, no Poder Judiciário, 619 Juízes de Direito e 65 Pretores⁹ (Iº Grau), além de 125 Desembargadores (IIº Grau).

A par dos “dados consolidados da atividade jurisdicional de Iº Grau” ali constantes, no ano 2000, a média do número de processos iniciados por Vara era de 1.572; em 2007, foi de 2.870, o que representa um aumento, em sete anos, aproximado de 82%. A média do número de processos em tramitação por Vara, no ano de 2000, era de 1.783, ao passo que, em 2007, atingiu 4.989 (ou seja, quase triplicou em sete anos). Já o número de magistrados em relação à mesma época sofreu um acréscimo de 21,5%.

O Judiciário gaúcho fechou o ano de 2007 com 3.007.183 processos em tramitação, não obstante tenham sido julgadas 2.374.749 ações (2.935 julgamentos/ano por magistrado em atuação).

1.2.2. Análise da Carga de Trabalho.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob a coordenação da Professora Silvia Generali da Costa, elaborou análise da carga e da distribuição de trabalho¹⁰, através de pesquisa realizada junto a 185 magistrados e 1006 servidores, no período compreendido entre 29 de agosto e 08 de setembro de 2005. Na avaliação, foram considerados os dados do Relatório Anual do TJRS de 2004, que, com base na década, apontou um padrão de aumento do número de 18,29% de magistrados, 18,35% de servidores e 18,99% de Varas, para um aumento de 96,42% do número de novas ações e 359,18% nos processos em tramitação.

8. ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Poder Judiciário. **Relatório Anual de 2007**, disponível em www.tj.rs.gov.br, menu institucional, prestação de contas, acesso em 02/05/2008.

9. Nota: o Pretor é um juiz togado de investidura temporária, cuja extinção da função, na Constituição de 1988, ensejou a estabilidade daqueles em atuação à época.

Note-se: consoante os dados comentados no item anterior, este mesmo padrão de aumento praticamente se repetiu, só que agora não mais no transcurso de uma década, mas de apenas sete anos.

A autora destaca que a excessiva carga de trabalho na atuação jurisdicional restringe o tempo que os magistrados dedicam à gestão da equipe e de seus Cartórios.

1.2.3. Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário (PGQJ)¹¹.

Aprovado pelo Tribunal Pleno do Tribunal de Justiça do Estado, o PGQJ instituiu na organização a implantação de uma proposta de gestão.

Definiu, outrossim, a busca de três objetivos básicos: a) qualidade intrínseca, ou seja, eficácia dos atos praticados; b) custos acessíveis às partes e à sociedade; e c) agilidade na prestação jurisdicional.

No Plano, consta a visão do Poder Judiciário:

“A visão do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul é tornar-se um Poder cuja grandeza seja representada por altos índices de satisfação da sociedade; cuja força seja legitimada pela competência e celeridade com que distribui justiça; cuja riqueza seja expressa pela simplicidade dos processos produtivos, pelo desapego a burocracias e por desperdícios nulos. Ou seja, uma Instituição moderna e eficiente no cumprimento do seu dever.”¹²

1.3. A BUSCA DA CAUSA FUNDAMENTAL DO PROBLEMA.

Qual a causa fundamental do problema?

10. COSTA, Silvia Generali da, (Coord), **Análise da carga e da distribuição de trabalho no Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul – Magistrados e Servidores da Justiça de Primeiro Grau**. Resumo Executivo. Escola de Administração da UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Administração, desenvolvida para o Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário e Corregedoria-Geral da Justiça, dezembro/2005.

11. ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário**, aprovado em 27/03/1995, pelo Tribunal Pleno por unanimidade, atualizado em 2001, 3a. Edição, 2002, p. 16.

12. PGQJ, op. cit., p.9.

Adauto Suannes¹³, descreve o processo judicial como um sistema caótico, submetido a inúmeras variáveis, cumuláveis ou não, que interferem diretamente na tramitação e no tempo de duração do processo.

Segundo o autor, o processo ideal deveria ser linear¹⁴:

“O serviço judicial se enquadraria perfeitamente no conceito de sistema linear, pois o que se pretende é que o processo judicial, iniciado num ponto A (o ajuizamento de uma ação, sob a alegação da ocorrência de uma lide ou pretensão resistida, isto é, a invocação e comprovação pelo autor de que, tendo direito a usufruir um bem da vida, essa fruição está sendo impedida por alguém) termine no ponto D (isto é, o reconhecimento pelo Estado de que, tendo o autor razão, possa ele desde já usufruir daquele bem), pressupostos os necessários momentos B (o contraditório) e C (saneamento do processo).” (...) “No geral, o processo judicial melhor se define como um sistema complexo (composto de inúmeros atos necessários, como citação, produção de provas, decisão e recursos), que nada tem de linear, já que o trajeto de uma etapa a outra admite um sem número de *variáveis*, como podemos imaginar.”

Consoante a demonstração, fases normatizadas para processamento linear restam submetidas a inúmeros incidentes e recursos modificadores da projeção inicial. Estes, então, ensejam novas circulações, agregando tempo de tramitação.

A figura a seguir ilustra a intercorrência destas variáveis:

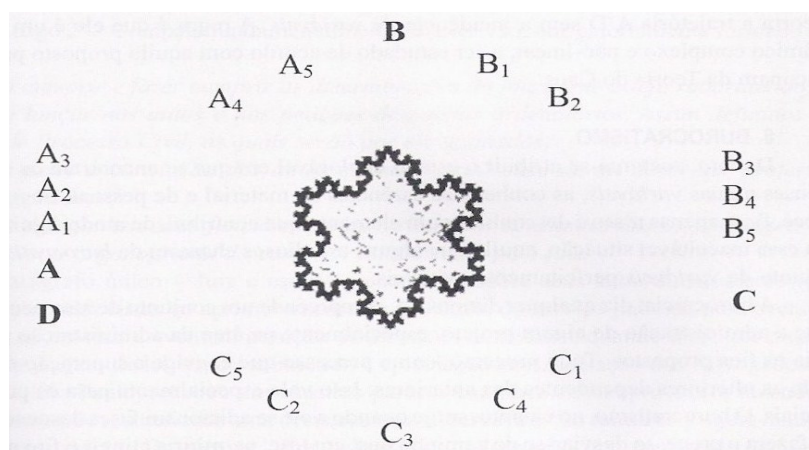


Figura 1: Fases do processo judicial cível e suas variáveis (incidentes, recursos etc).

Fonte: SUANNES, Adauto, O processo judicial e a teoria do caos, Revista da Ajuris, Ano XXXIV, nº 105, p. 9-37, março. 2007.

13. SUANNES, Adauto. op. cit. p. 28.

14. Ibidem, p. 29.

A análise do problema, tal como proposta (processo complexo, submetido a incontáveis variáveis – no exemplo, incidentes e recursos), é, sem dúvida causa ensejadora da demora na resolução. Não cabe aqui a discussão acerca da interposição de incidentes e recursos com expressa previsão legal, cujo debate, sem dúvida importante, comporta outro âmbito de investigação. A questão nodal diz com movimentações e circulações desnecessárias, oriundas de rotinas e práticas anacrônicas, responsáveis pelo aumento do tempo de tramitação.

O propósito, então, ora enfrentado tem como pressuposto o atendimento à norma constitucional da razoável duração do processo, partindo da idéia de que não funcionará a reiteração de velhas receitas (mais juízes, mais servidores), num cenário onde a constante é o aumento do congestionamento. São explicitadas as idéias centrais do PDCA – planejar, treinar, executar, controlar, padronizar - através de métodos e ferramentas da qualidade, com a pertinente aplicação, como forma de demonstrar sua ampla utilização.

Chega-se, então, à causa fundamental da morosidade, propondo-se, à erradicação, uma nova visão na tramitação dos processos, através da instituição de método de gestão ao alcance de qualquer unidade gerencial.

II. GESTÃO DA QUALIDADE.

2.1. HISTÓRICO.

O conceito inicial de qualidade estava voltado à característica intrínseca do produto, sempre elaborado de forma artesanal. Com a revolução industrial, exigindo padronização e produção em larga escala, a ênfase, então, passou a ser da linha de montagem, segundo relata Marly Monteiro de Carvalho¹⁵.

Segue ela apontando a cronologia dos eventos que contribuíram com o sistema, onde afirma ter sido Walter Shewhart o introdutor dos gráficos de controle e do ciclo PDCA (*plan-do-check-act*)¹⁶. E, da mesma forma, no pós-guerra, Juran e Deming, os doutrinadores que influenciaram a criação do modelo japonês – o controle da qualidade total (TQC).

Inúmeros outros eventos, então, ocorreram no mundo das organizações, todos voltados à disseminação da qualidade como método gerencial, incluindo, em 1987, o modelo normativo ISO (*International Organization for Standardization*), e, em meados da mesma década, o programa seis sigma. Citada Professora indica, no último, a utilização do ciclo DMAIC (*define-measure-analyse-improve-control*), afirmando que o sistema remete ao ciclo PDCA¹⁷.

O histórico evidencia a permanente preocupação com planejamento, controle e melhoria como base para qualquer sistema de gestão.

2.2. MESTRES DA QUALIDADE.

Vicente Falconi¹⁸, na apresentação de seu livro TQC, revela ser, a qualidade, uma mudança cultural, de longa caminhada (5 a 10 anos), onde é necessária a liderança para sua promoção, acompanhamento dos resultados e o envolvimento de todos.

15. CARVALHO, Marly Monteiro de, Histórico da Qualidade. In: CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Coord). **Gestão da Qualidade teoria e casos**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005. 4a. Reimpressão. p. 2.

16. Ibidem, op. cit., p. 3.

17. Ibidem, op. cit., p. 6.

18. CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Rio de Janeiro. Bloch. 6ª ed. 1995.

Os Mestres ou Gurus da Qualidade foram responsáveis pela estruturação dos sistemas de gerenciamento da atualidade, instituindo conceitos, técnicas e métodos para uma nova abordagem ao alcance de todos. Dentre eles, vale citar:

2.2.1. Shewhart.

O primeiro deles, Walter A. Shewhart propôs o ciclo PDCA (*plan-do-check-act*) para análise e solução de problemas, posteriormente ampliado e difundido por W. Edwards Deming. Outra grande contribuição, o gráfico de controle, permitiu a distinção entre as causas comuns e especiais de variação do processo¹⁹.

Deming²⁰, sobre o legado de Shewhart, refere:

“O Dr. Shewart inventou uma nova maneira de pensar a respeito da uniformidade e da falta de uniformidade. Ele via dois tipos de variação – variação a partir de causas comuns e a partir de causas especiais. As causas comuns de variação produzem pontos em um gráfico de controle que durante um tempo longo se enquadram dentro dos limites de controle. As causas comuns de variação mantêm-se as mesmas dia após dia, lote por lote. Uma causa especial de variação é algo de fato especial e não faz parte do sistema das causas comuns. Ela é detectada por um ponto que se encontra fora dos limites de controle.”

2.2.2. Juran.

Para Joseph Juran²¹, o gerenciamento da qualidade envolve:

“Planejamento da Qualidade. É a atividade de desenvolvimento de produtos que atendam às necessidades do cliente. Envolve uma série de etapas que podem ser assim consideradas universais: 1. Determinar quem são os clientes. 2. Determinar as necessidades dos clientes. 3. Desenvolver características para o produto que atendam às necessidades dos clientes. 4. Desenvolver processos capazes de produzir as características do produto. 5. Transferir o resultado do planejamento para os grupos operativos. (...) Controle da Qualidade. Esse processo é usado pelos grupos operacionais como auxílio para atender aos objetivos do processo e do produto. Ele baseia-se no *ciclo de controle* e consiste nas seguintes etapas: 1. Avaliar o desempenho operacional real. 2. Comparar o desempenho real com os objetivos. 3. Agir com base na diferença. (...) Aperfeiçoamento da Qualidade. O terceiro membro da trilogia da qualidade tem por objetivo atingir níveis de desempenho sem precedentes – níveis significativamente melhores do que qualquer outro no passado.”

19. CARVALHO, Marly Monteiro de, Histórico da Qualidade. In: CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Coord). op. cit. p. 10.

20. DEMING, W. Edwards. **A nova economia para a indústria, o governo e a educação**. Rio de Janeiro. Qualitymark. 1997. p. 136.

A trilogia está, então, assentada na correlação entre cada um dos processos antes descritos e pode ser representada pelo seguinte gráfico:

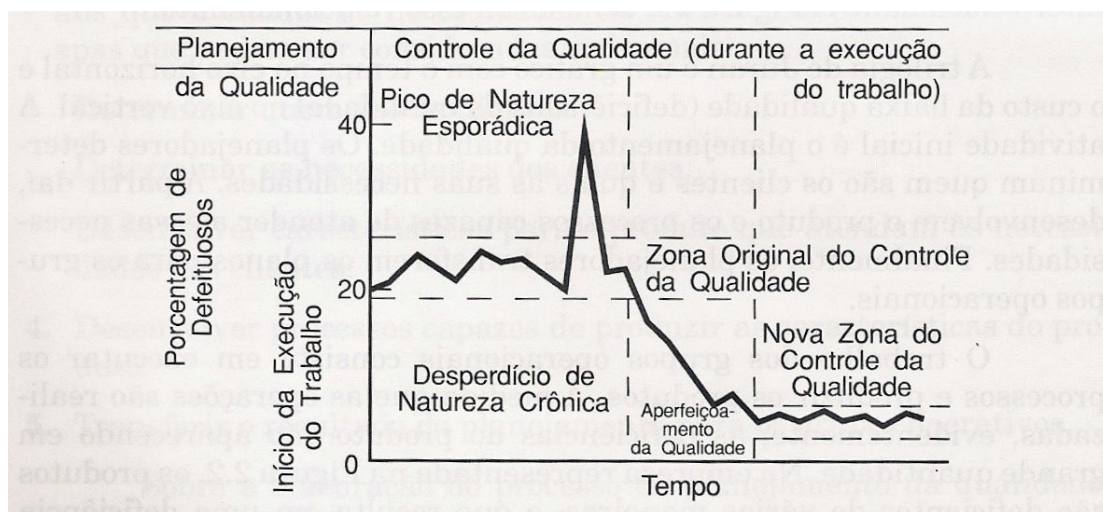


Figura 2. Trilogia de Juran.

Fonte: JURAN, J.M. et GRYNA, Frank M. *Controle da Qualidade Handbook*, conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo. Makron, McGraw-Hill. 1991, p. 20.

Para Juran, qualidade pode ser definida como “adequação ao uso”²².

2.2.3. Feigenbaum.

Segundo Brocka e Brocka²³, Armand V. Feigenbaum “introduziu o termo *Controle de Qualidade Total* nos Estados Unidos”. Os autores descrevem os “19 passos para a melhoria da qualidade”, dentre os quais, ao estabelecer o controle como um deles, é ele tratado como uma ferramenta de gerenciamento, com quatro passos: “1. Estabelecer padrões de qualidade. 2. Avaliar a conformidade a esses padrões. 3. Atuar quando os padrões são excedidos. 4. Planejar para as melhorias nos padrões”²⁴.

21. JURAN, J. M. et GRYNA, Frank M. **Controle da Qualidade Handbook**, conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo. Makron, McGraw-Hill, 1991. p. 18-19.

22. Ibidem, p. 21.

23. BROCKA, Bruce. BROCKA, Suzanne. **Gerenciamento da qualidade - implementando TQM, passo a passo, através dos processos e ferramentas recomendadas por Juran, Deming, Crosby e outros mestres**. São Paulo. Makron Books. 1994. p. 84.

24. Ibidem, p. 87.

Marly Monteiro de Carvalho apresenta definição de qualidade atribuída a Feigenbaum: “Qualidade é a composição total das características de marketing, projeto, produção e manutenção dos bens e serviços, através dos quais os produtos atenderão às expectativas do cliente”²⁵.

2.2.4. Ishikawa.

Kaoru Ishikawa desenvolveu as sete ferramentas da qualidade, para que o controle pudesse ser exercido por qualquer operador²⁶. São elas: gráfico de Pareto; diagrama de causa e efeito; histograma; folha de verificação; gráfico de dispersão; fluxograma; carta de controle.

Brocka e Brocka²⁷ resumem em 11 pontos a filosofia de Ishikawa:

- “1. A qualidade começa e termina com a educação.
2. O primeiro passo na qualidade é conhecer as especificações do cliente.
3. O estado ideal do Controle da Qualidade é quando a inspeção não é mais necessária.
4. Remova a causa fundamental e não os sintomas.
5. Controle de Qualidade é responsabilidade de todos os trabalhadores e de todas as divisões.
6. Não confunda os meios com os objetivos.
7. Coloque a qualidade em primeiro lugar e estabeleça suas perspectivas de longo prazo.
8. O *marketing* é a entrada e a saída da qualidade.
9. A alta gerência não deve mostrar reações negativas quando os fatos forem apresentados pelos subordinados.
10. Noventa e cinco por cento dos problemas na companhia podem ser resolvidos pelas sete ferramentas do Controle de Qualidade.
11. Dados sem a informação de sua dispersão são dados falsos – por exemplo, estabelecer a média sem fornecer o desvio padrão.”

Além das ferramentas, todas de fácil utilização pelos operadores, sua lição mais importante diz com a necessidade de atuação na causa fundamental do problema, não nos seus efeitos.

25. FEIGENBAUM, Armand V. *apud* CARVALHO, Marly Monteiro de. In: CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Coord). op. cit. p. 15.

2.2.5. Taguchi.

Genichi Taguchi estabeleceu o conceito de qualidade através do desenvolvimento da denominada Função Perda: “A perda do cliente devido à variação do desempenho do produto é aproximadamente proporcional ao quadrado do desvio das características de desempenho de seu valor alvo”²⁸.

Como destacam Brocka e Brocka, “a perda é medida em dólares” e, portanto, tanto os técnicos como os gerentes têm condições de bem dimensioná-la²⁹.

2.2.6. Drucker.

Para Peter Drucker, “a preocupação da gerência e sua responsabilidade é tudo o que afeta o desempenho da instituição e seus resultados – dentro ou fora, sob o controle da instituição ou totalmente além dele”³⁰.

Pontua:

“Toda organização opera sobre uma teoria do negócio, isto é, um conjunto de hipóteses a respeito de qual é o seu negócio, quais os seus objetivos, como ela define resultados, quem são seus clientes e a que eles dão valor e pelo que pagam”³¹.

“Não se pode gerenciar as mudanças, apenas estar à sua frente. Hoje não ouvimos muito a respeito de 'superar a resistência às mudanças' que há 10 ou 15 anos era um dos tópicos mais populares de livros e seminários de administração. Atualmente, todos aceitam que 'mudanças são inevitáveis', mas isto ainda implica que elas são como 'morte e impostos': devem ser adiadas o máximo possível e nenhuma delas é muito preferível.

Mas em períodos de tumultos, como esse em que vivemos, mudança é a norma. É claro que são dolorosas, arriscadas e requerem uma grande dose de esforço. Porém, a menos que se entenda que a tarefa da organização é liderar as mudanças, ela – seja uma empresa, universidade, um hospital – não irá sobreviver. Em períodos de rápidas mudanças estruturais, os únicos que sobrevivem são os líderes de mudanças.

Portanto, é um desafio central de gerenciamento para o século XXI que toda organização se torne líder de mudança”³².

26. BROCKA, Bruce. BROCKA, Suzanne.op. cit. p. 90-91.

27. Ibidem, p. 92.

28. Ibidem, p. 104.

29. Ibidem, p. 103.

30. DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo. Thomson Learning, 2006. p. 41.

Segundo ele, o desafio atual da gestão envolve compreender, com exatidão, a tarefa a ser desempenhada, bem assim seus reflexos na qualidade do resultado.

2.2.7. Deming.

W. Edwards Deming concebeu os 14 pontos para a implantação do gerenciamento pela qualidade.

São eles³³:

1. crie a constância de propósitos em torno da melhoria, buscando tornar-se competitivo, manter-se no negócio e gerar empregos;
2. adote uma filosofia; os gerentes ocidentais precisam despertar para o desafio, aprender suas responsabilidades e liderar a mudança;
3. cesse a dependência à inspeção para alcançar a qualidade;
4. termine com a prática de celebrar negócios com base no preço; busque relacionamentos leais e com confiança;
5. melhore constantemente e para sempre o sistema de produção;
6. institua treinamento no trabalho;
7. institua a liderança;
8. elimine o medo, só assim todos poderão trabalhar efetivamente pela empresa;
9. elimine as barreiras entre os departamentos;
10. elimine *slogans*, exortações e metas, pois a baixa produtividade está no sistema;
11. a. elimine o trabalho por quotas no chão de fábrica, substituindo pela liderança;
11. b. elimine o gerenciamento por objetivos, números ou metas numéricas, substituindo pela liderança;
12. elimine premiação de mérito anual ou gerenciamento por objetivo; a responsabilidade do supervisor deve ser desafiada puramente pelos números da qualidade;

13. institua um vigoroso programa de educação e auto-promoção;
14. ponha todos na empresa a trabalhar pela transformação; a transformação é tarefa de todos.

O autor, na obra “A nova economia”, afirma:

“O objetivo proposto aqui para qualquer organização é que todos saiam ganhando – acionistas, funcionários, fornecedores, clientes, comunidade e o meio ambiente – no longo prazo. Por exemplo, no que diz respeito aos funcionários, o objetivo pode ser oferecer-lhes uma boa administração, oportunidades de treinamento e educação para um crescimento maior, e ainda outras contribuições para terem alegria no trabalho e uma boa qualidade de vida”³⁴.

Esta sentença dá a dimensão do trabalho da qualidade: a visão sistêmica.

Por fim, deve-se a este Mestre da Qualidade a disseminação e ampla utilização do ciclo PDCA para análise e solução de problemas, bem como ferramenta de planejamento, o que será desenvolvido adiante.

É dele também a figura a seguir, da hélix, representando o giro ininterrupto do ciclo, como forma de buscar a melhoria contínua e o baixo custo:

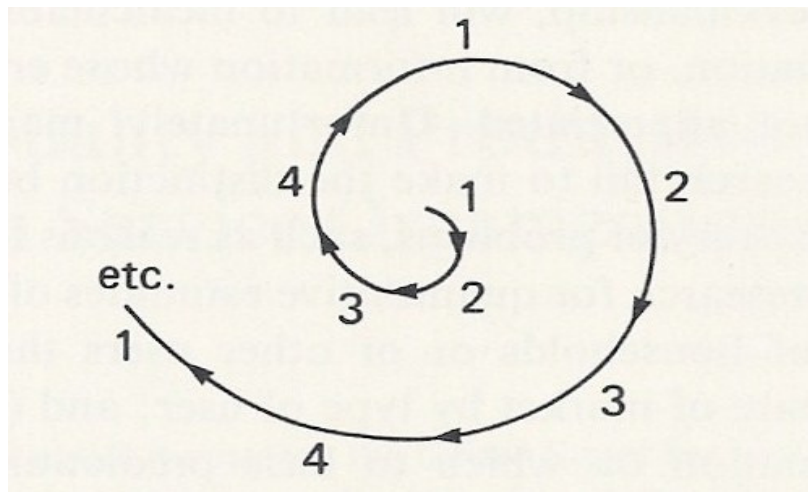


Figura 3: Hélix. Ciclo contínuo de busca de melhoria e da redução de custo.
 Fonte: DEMING, W. Edwards. *Out of the crisis*. Cambridge, Mass. MIT Press. 2000, p. 181.

31. Ibidem, p. 42.

32. Ibidem, p.64.

33. Fonte: DEMING, W. Edwards. **Out of the crisis**. Cambridge, Mass. MIT Press. 2000, p. 23-24.

34. DEMING, W. Edwards. **A nova economia**. op. cit. p. 42.

2.2.8. A lição dos Mestres.

Características básicas extraídas dos autores elencados:

a) o planejamento, a avaliação, a atuação corretiva, o estabelecimento de padrões e sua melhoria contínua como única forma de implantar e manter o gerenciamento pela qualidade;

b) o uso de ferramentas simples que permitem o controle dos processos por todos os seus operadores, bem assim a correta análise dos dados por todos os envolvidos, como forma de assegurar as ações e medidas do item anterior;

c) a liderança como agente da transformação.

Na doutrina por eles fixada, assentam-se os conceitos contemporâneos de qualquer sistema de gestão.

2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O PLANO DE GESTÃO PELA QUALIDADE DO JUDICIÁRIO (PGQJ).

Ensina Paulo Motta³⁵:

“Na concepção estratégica do processo de trabalho, devem se construir as relações entre os fornecedores, empresa e clientes como de apoio mútuo, e não como relações de adversários. A cadeia de valor é uma cadeia de qualidade, e, portanto, em nenhuma etapa do processo produtivo deve-se passar adiante má qualidade, pois o seu efeito afeta toda a cadeia.”

Segundo Djalma de Oliveira³⁶, “o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa com o seu ambiente”.

Para Paulo Motta³⁷, “pensar estrategicamente é voltar-se para o futuro, produzir análises inusitadas sobre o presente, conscientizar-se de fatores críticos e, principalmente, questionar atuais decisões”.

35. MOTTA, Paulo Roberto. **Planejamento Estratégico**, Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, FGV-Rio, 2006, p. 41.

36. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 21ª ed. São Paulo, SP. 2004. p. 190.

37. MOTTA, Paulo Roberto. op. cit. p. 6.

A figura a seguir demonstra o processo de estruturação estratégica em uma organização:

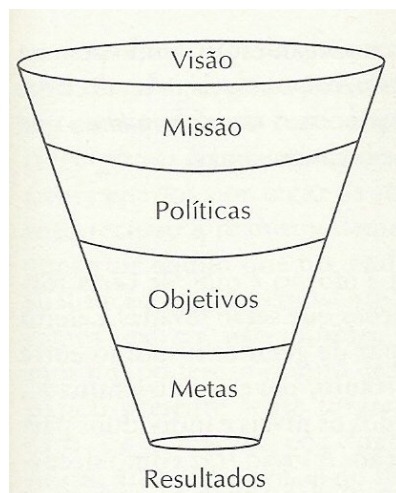


Figura 4: “Processo de reflexão estratégica”.

Fonte: CARAVANTES, Geraldo R., PANNON, Cláudia C. et KLOECKNER, Mônica C. Gestão estratégica de resultados: construindo o futuro. Porto Alegre. AGE. 2004. p. 97.

A visão, segundo Motta, é “uma construção racional e imaginativa da organização dentro de um determinado cenário”³⁸; já a missão é a razão de sua existência, “deve ser definida de modo a indicar um propósito claro de ação”³⁹.

Acrescenta o doutrinador, sobre a necessidade à construção dos valores da organização, que “constituem um conjunto de crenças essenciais ou de princípios morais que devem reger todos os comportamentos administrativos e que a organização pretende incorporada na sua cultura”⁴⁰. E, em relação à concepção da estratégia, pontua: “definir uma estratégia é uma forma de desistir do passado e apostar no futuro”⁴¹.

O PGQJ, assim concebido, relaciona os valores do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, dentre os quais cabe destacar: responsabilidade social, ética, comprometimento e dinamismo na prestação jurisdicional.

38. Ibidem. p. 17.

39. Ibidem. p. 13.

40. Ibidem. p. 14.

41. Ibidem. p. 33.

A definição estratégica está voltada ao estudo da ambiência ou cenário, onde ferramenta importante é a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), pela qual, no âmbito interno, são valoradas as forças e fraquezas da organização e, no externo, as suas oportunidades e ameaças.

2.4. SISTEMA TOYOTA DE PRODUÇÃO.

Sistema pode ser definido “como um conjunto de partes coordenadas para realizar um conjunto de finalidades”⁴².

Benjamin Coriat preleciona a necessidade da apreensão do “espírito Toyota”⁴³. Cita, então, Taiichi Ohno⁴⁴:

O sistema Toyota teve sua origem na necessidade particular em que se encontrava o Japão de produzir pequenas quantidades de numerosos modelos de produtos; em seguida evoluiu para tornar-se um verdadeiro sistema de produção. Dada sua origem, este sistema é particularmente bom na diversificação.

Coriat prossegue descrevendo o que denominou “dois pilares do Ohnismo”⁴⁵: a auto-ativação e o método *just-in-time*. O primeiro diz respeito à introdução de dispositivos mecânicos e autonomia ao operador à paralisação da operação quando detectada alguma falha (ficou conhecida como “autonomação”: autonomia + automação).

O *just-in-time* é assim explicado pelo autor⁴⁶:

(...) o trabalhador do posto de trabalho posterior (aqui tomado como “cliente”) se abastece, sempre que necessário, de peças (“os produtos comprados”) no posto de trabalho anterior (a seção). Assim sendo, o lançamento da fabricação no posto anterior só se faz para realimentar a loja (a seção) em peças (produtos) vendidas.

42. FERREIRA, José Joaquim do Amaral. Modelos normalizados de sistemas de gestão. Conceito e certificação ISO 9001; ISO 14001 e TSI 16949. In: CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Coord). op. cit. p. 154 – 186.

43. CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro. Revan-UFRJ. 1994. p. 30.

44. OHNO, Taiichi *apud* CORIAT, Benjamin. op. cit. p. 30.

45. CORIAT, Benjamin. op. cit. p. 51.

46. Ibidem. p. 56.

Shigeo Shingo, ao apresentar este sistema de produção⁴⁷, distingue cinco elementos no fluxo da transformação da matéria-prima em produto: a) processamento (alteração física no material); b) inspeção (comparação ao padrão pré-estabelecido); c) transporte (movimento ou alteração da posição); d) espera (momento em que não há nenhuma das outras hipóteses). A espera, a seu turno, pode ser dividida em “espera do processo”, onde o lote fica aguardando o processamento do precedente, e “espera do lote”, pelo qual as peças integrantes do lote aguardam o processamento de cada uma delas.

As melhorias, no STP, devem ser focadas, além do processo (operação em si), nas atividades que não agregam valor: inspeção, circulação e esperas.

Da mesma forma, o sistema introduz a idéia de “roteiros de operação-padrão” - “roteiros de capacidade por peça”; “folhas de combinação de tarefas-padrão”; “manuais de tarefa”; “manuais de instrução de tarefa”; “folhas de operação-padrão”⁴⁸.

2.5. GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.

Os princípios básicos destacados pelos Mestres da Qualidade, e que dão suporte aos sistemas antes abordados, repercutem nas diversas formas de gestão, dentre as quais podemos citar o gerenciamento da rotina e o gerenciamento por processos.

2.5.1 Gerenciamento da Rotina.

Para Falconi⁴⁹, o gerenciamento da rotina é a base da implantação do gerenciamento das diretrizes.

47. SHINGO, Shigeo. **O sistema Toyota de produção do ponto de vista da engenharia de produção**. Porto Alegre/RS. Artes Médicas. 2ª ed. 1996. p. 39-41.

48. Ibidem. p. 181-182.

Acrescenta, o mesmo doutrinador, não existir, no gerenciamento da rotina, um método rígido para melhoria, recomendando a atuação simultânea no PDCA, itens de controle e eliminação de anomalias⁵⁰.

A figura a seguir demonstra o gerenciamento da rotina exercido através do PDCA:

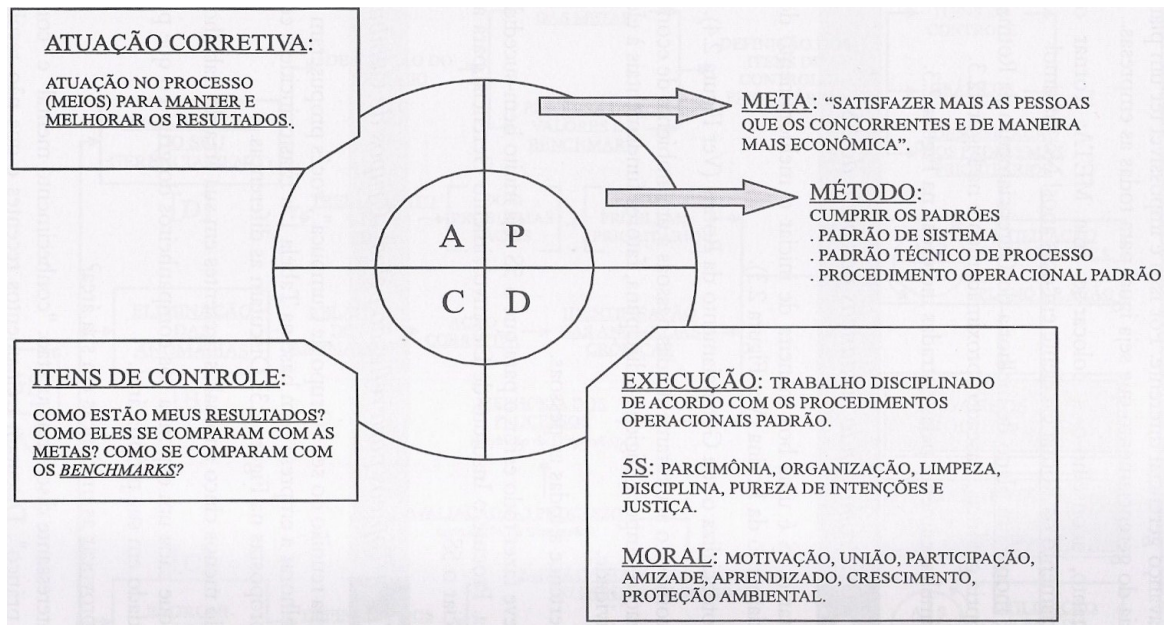


Figura 5: O ciclo do PDCA (*plan, do, check, act*) no gerenciamento da rotina do dia-a-dia, denominada, por Falconi, de “mentalidade no gerenciamento da rotina”.

Fonte: CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Nova Lima. INDG. 8ª ed. 2004. p. 39.

A principal característica desta espécie de gerenciamento se traduz na adoção dos procedimentos operacionais padrão (pops), através dos quais as rotinas do dia-a-dia são ajustadas para o total controle da execução e as melhorias são estabelecidas a partir da sua revisão sistemática e previamente ajustada com os operadores.

49. CAMPOS, Vicente Falconi. op. cit. p. 43.

50. CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Nova Lima. INDG. 8ª ed. 2004. p. 38.

2.5.2. Gerenciamento por Processos.

Para este sistema, “todos os processos de entrada, transformação e saída devem estar alinhados para a geração dos resultados esperados”⁵¹.

O objetivo, neste tipo de gestão, é desenvolver⁵²:

- “Necessidades (requisitos) e indicadores de desempenho para clientes internos e externos claramente definidos e contratados.
- Procedimentos simplificados e burocracia reduzida.
- Altos níveis de desempenho no fornecimento de serviços e produtos que alimentam o processo.
- Estabelecimento de consenso na visão, direcionamento e prioridades dos processos.
- Rompimento de barreiras e regularidade no fluxo de informações.”

Rotondaro acrescenta que “para se conseguir as melhorias necessárias para a sobrevivência das empresas, é necessário que as atividades empresariais sejam vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas de *procesos-chave*”⁵³.

A figura demonstra graficamente a atuação, evidenciando a convergência das espécies de gerenciamento:

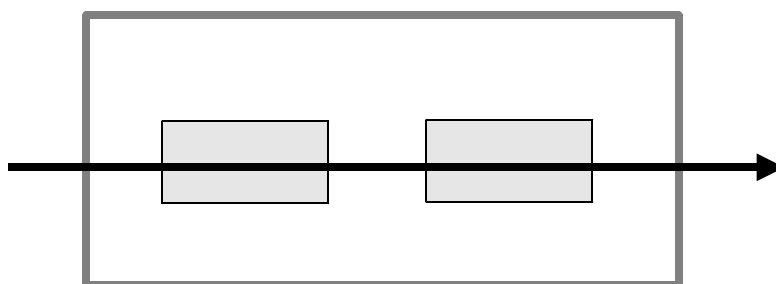


Figura 6: Convergência dos sistemas gerenciais abordados.

Onde: retângulo maior = organização; retângulos menores = setores internos da organização; seta = processo desde a entrada até sua saída (ponta).

51. SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo, SP. Saraiva. 2005. p. 27.

52. ROTONDARO, Roberto Gilioli. Gerenciamento por processos. In: CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Coord). op. cit. p. 209 – 235.

53. Ibidem, p. 212.

2.5.3. Pontos Comuns e Distinções das Abordagens.

O gerenciamento das diretrizes proporciona o alinhamento da organização como um todo; o da rotina tem por escopo a implantação do TQM no setor, aplicando-se no dia-a-dia da organização. No tocante à gestão por processos, é importante destacar que perpassa todos os setores, a partir dos processos-chave.

Paladini⁵⁴, discorrendo sobre a construção de uma visão estratégica para a qualidade refere dois pressupostos básicos: 1. “reconhecer que a qualidade é um valor”; 2. “utilizar a qualidade como diferencial estratégico para a sobrevivência da organização”.

Acrescente-se importante a advertência de Motta⁵⁵:

Não se pode implantar a perspectiva estratégica numa organização através da criação de um sistema de planejamento. Pode-se instituir uma rede burocrática de planejamento, com unidades especializadas de análise e controle, mas isso não significa a adoção do planejamento estratégico. Realizado dessa forma, o planejamento causará apenas mais burocracia e controle.

Isto significa que a adoção do planejamento como uma regra de imposição da alta administração, sem o envolvimento e a sinergia do restante da organização, tende a se tornar mais uma burocracia – situação que a afasta ainda mais do cumprimento da missão.

Yoji Akao assegura que o TQC atua na gestão estratégica:

“Mesmo no gerenciamento estratégico é necessário que os gerentes estejam mergulhados profundamente no TQC, de maneira que eles possam se concentrar em executar completamente o que eles estão esperando em termos de atividades estratégicas (administração agressiva, ação agressiva baseada no CQ)”⁵⁶.

A organização deve implantar em todos os níveis modelos gerenciais, pelos quais setores e departamentos alinham-se em direção à visão.

54. PALADINI, Edson Pacheco. Perspectiva estratégica da qualidade. In: CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Coord). op. cit. p. 25 – 84.

55. MOTTA, Paulo Roberto. op. cit. p. 51.

56. AKAO, Yoji. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM**. São Paulo. Artes Médicas. 1997. p. 187.

Todavia, qualquer que seja a atividade sob a responsabilidade de uma ou mais pessoas na organização, envolvendo um ou mais setores, com clientes externos ou internos, a par dos conceitos expostos, podem e deve ter seus processos gerenciados.

A conclusão é dada por Paladini⁵⁷:

“A concepção operacional da qualidade, em sua forma mais ampla, dá origem à gestão da qualidade no processo. A gestão da qualidade no processo pode ser definida, de forma sucinta, como o direcionamento de todas as ações do processo produtivo para o pleno atendimento do cliente. A estratégia básica para tanto consiste, exatamente, na melhor organização possível do processo, o que se viabiliza ao longo de três etapas: a eliminação de perdas; a eliminação das causas das perdas e a otimização do processo.

A concepção operacional da qualidade, assim, centra-se no empenho pela melhoria do processo produtivo. Dois conjuntos de procedimentos são típicos nesse esforço: as ações de controle e as melhorias do processo de produção.”

Assim, a organização ideal implanta em todos os níveis modelos gerenciais, pelos quais os setores e departamentos são alinhados em direção à visão, quer seja instituindo um sistema normatizado – que confere transparência ao trabalho que está sendo executado -, quer seja adotando a gestão estratégica, que indubitavelmente prepara todos os integrantes ao gerenciamento em todos os níveis.

Entretanto, se a organização, como um todo, não promove a implementação de um sistema gerencial, qualquer setor poderá desenvolver metodologia de controle e melhoria de seus processos:

- a) no âmbito interno do setor: gerenciamento da rotina;
- b) no âmbito inter-departamental (ou de uma Comarca): gerenciamento por processos.

Em qualquer hipótese, a metodologia – aqui entendida como uma sistemática de implantação – é a do PDCA.

57. PALADINI, Edson Pacheco. op. cit. p. 37.

2.6. PROCESSO.

2.6.1. Definição.

Falconi define, processo como “um conjunto de causas que provocam efeitos. Processo é sua área de autoridade e os produtos são sua responsabilidade. Portanto o seu processo é toda a sua área gerencial”⁵⁸.

Rotondaro⁵⁹ assim expressa:

- “Uma seqüência de atividades organizadas que transformam as entradas dos fornecedores em saídas para os clientes, com o valor agregado gerado pela unidade (...).
- Um conjunto de causas que geram um ou mais efeitos.
- Uma atividade repetitiva ou uma série de atividades que transformam um conjunto definido de entradas e em saídas mensuráveis, o qual a empresa tem a necessidade de gerenciar e medir sua execução.”

Maria Elisa Macieira⁶⁰ aponta os componentes do processo:

- “A entrada, matéria-prima ou insumo – aquilo que vai ser transformado em outra coisa;
- A transformação em si;
- O resultado da transformação, que chamamos de produto ou de saída.”

A Professora ilustra a definição com a seguinte figura:

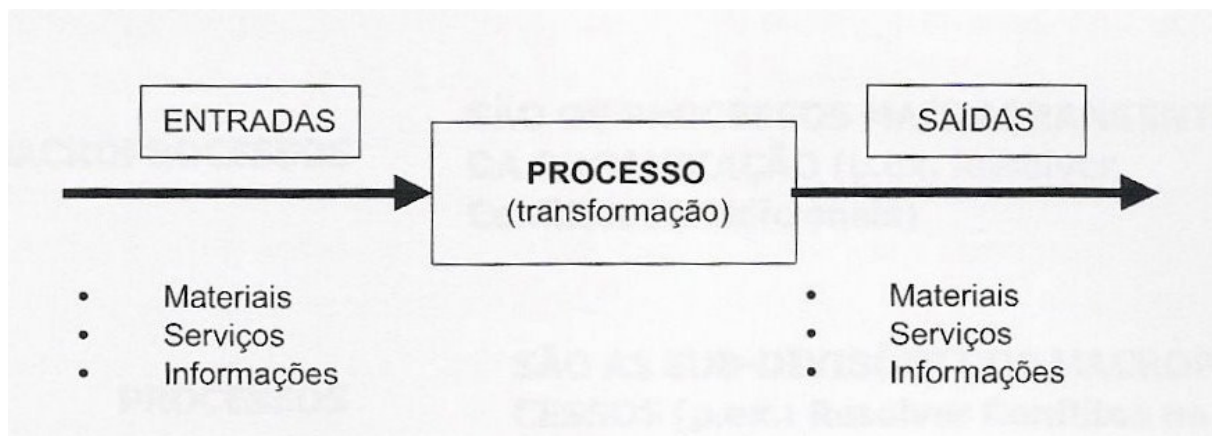


Figura 7: Definição de processo.

Fonte: MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. Estudos de Casos e Práticas Inovadoras, Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, FGV-Rio, RJ, 2007, p. 46.

Correlacionando o processo como sendo um efeito resultante de diversas causas, D'Ascensão⁶¹ o representa em forma do Diagrama de Ishikawa⁶²:

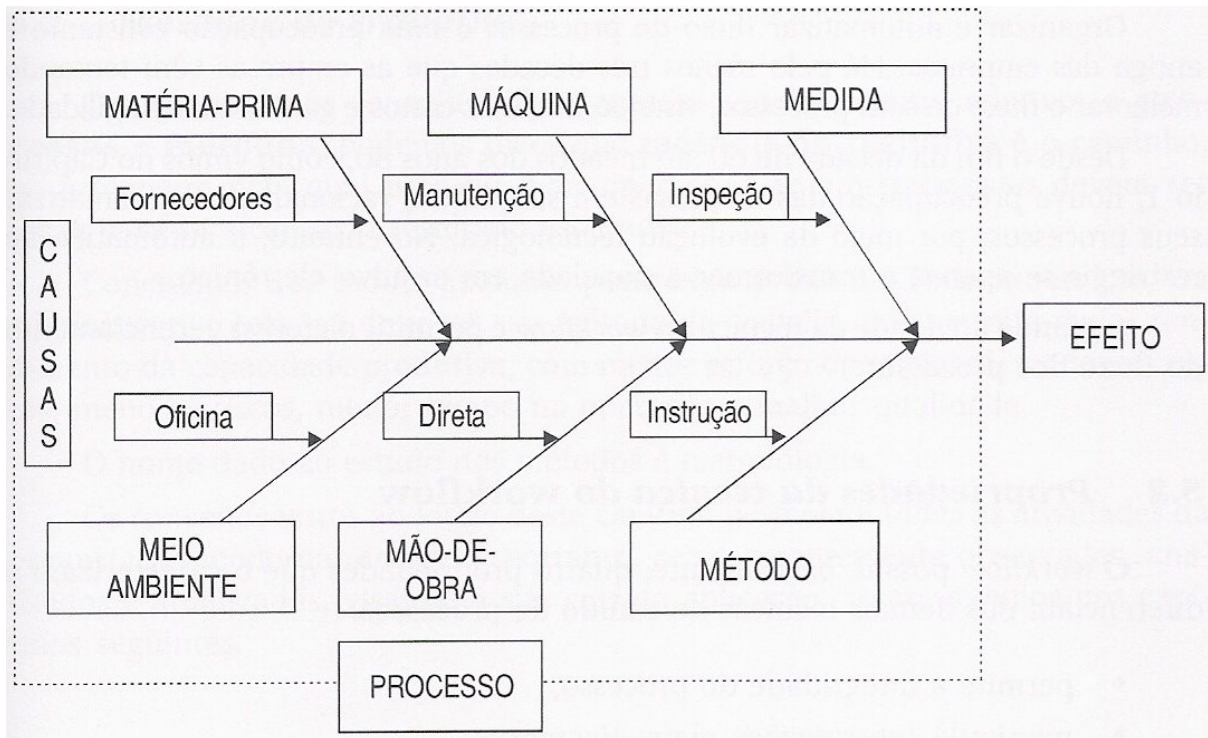


Figura 8: Diagrama de Ishikawa para demonstrar a relação de causa e efeito no processo.

Fonte: D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo. Atlas. 1ª ed, 3ª tiragem. 2001. p. 57.

O processo judicial disso não difere: envolve a prática de atos necessariamente encadeados, a partir do insumo fornecido pela parte autora, na busca do provimento final, materializado na decisão ou sentença⁶³.

58. CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Nova Lima, MG. INDG. 8ª ed. 2004. p. 83.

59. ROTONDARO, Roberto G. op. cit. p. 213.

60. MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. Estudos de Casos e Práticas Inovadoras, Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, FGV-Rio, RJ, 2007, p. 46.

61. D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo. Atlas. 1ª ed, 3ª tiragem. 2001. p. 56.

62. Nota: o Diagrama de Ishikawa será tópico do capítulo que aborda as ferramentas da qualidade.

63. Nota: a sentença encerra a fase de conhecimento. O processo ainda fica sujeito a recurso e, se couber, ao “cumprimento da sentença”, rito outrora denominado execução de título judicial.

2.6.2. Mapeamento do Processo.

Como ministra Maria Elisa Macieira⁶⁴:

“Observando com atenção as definições, verificamos que é conveniente fazermos uma distinção entre processo elementar e processo complexo. Processo elementar é a unidade elementar ou célula de um processo, composta de entradas, transformação e saídas. (...)

Podemos admitir que, em geral, todo processo está inserido em um processo maior, assim como, alternativamente, todo processo pode ter algum tipo de decomposição. Como consequência, os processos não possuem fronteiras perfeitamente definidas, cabendo a quem faz o mapeamento arbitrá-las, para que se tenha a melhor solução ao seu objetivo de análise.”

A figura a seguir ilustra esta inter-ligação:

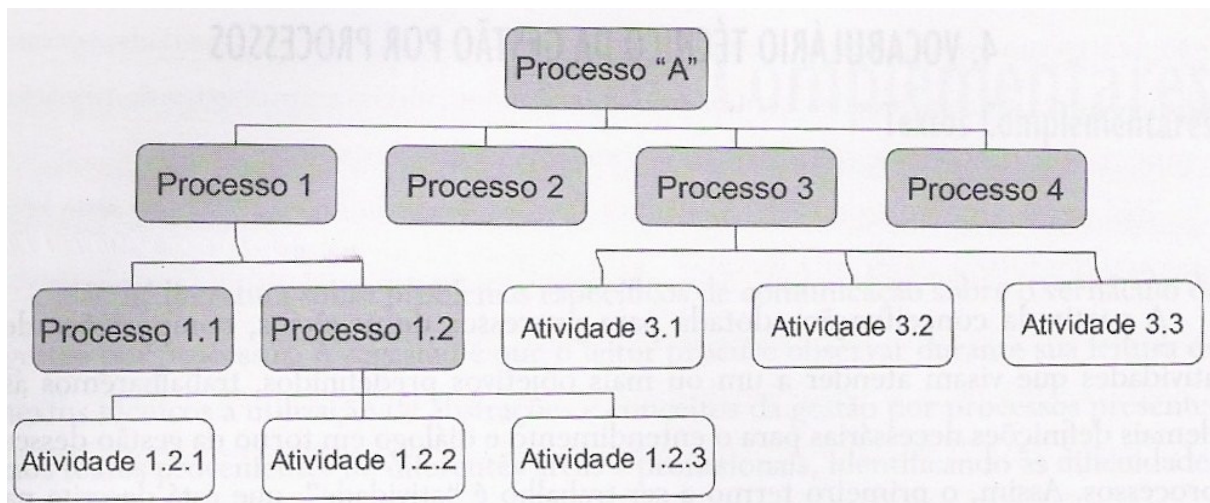


Figura 9: Decomposição Macro-processo em Processos (sub-divisão) e assim sucessivamente até a atividade (visão *top-down*: do topo para a base).

Fonte: DE SORDI, José Osvaldo. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. São Paulo. Saraiva. 2005. p. 38.

Definidos, então, o processo e seus limites, deve ser analisada a situação atual (*as-is*), como orienta De Sordi⁶⁵: fluxo de atividades; estrutura envolvida; insumos; produto ou serviço gerado; tecnologias e recursos envolvidos.

64. MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. op. cit. p. 47.

65. DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo, SP. Saraiva. 2005. p. 165.

Como registra Rotondaro⁶⁶:

“Nesta fase, ocorre a construção do fluxograma do processo que identifica todos os subprocessos em execução, o registro das inter-relações entre os subprocessos, ou seja, o fluxo de informações/ serviços/produtos existente no processo atual e, por fim, a identificação das relações cliente-fornecedor internas ao processo.”

A figura a seguir demonstra o encadeamento referido, definindo os limites do processo:

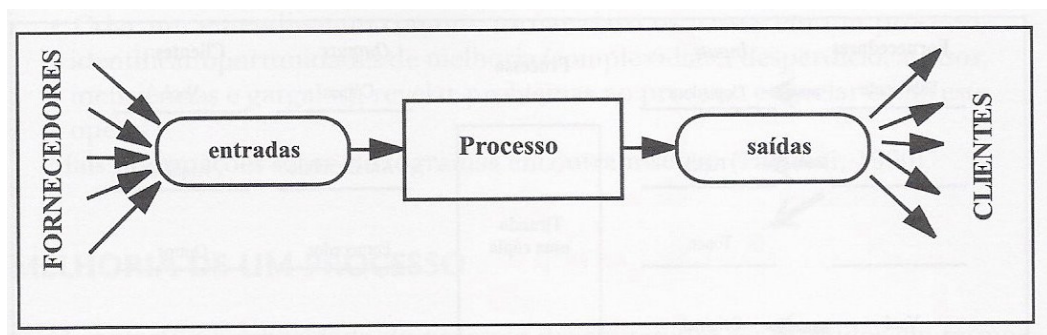


Figura 10: FEPSC (fornecedor, entrada, processo, saída, cliente).

Fonte: ROTONDARO, Roberto Gilioli. Gerenciamento por processos. In: CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Coord). op. cit. p. 225.

Colhe-se da doutrina de De Sordi⁶⁷, os pontos relevantes no levantamento e mapeamento do processo, valendo destacar:

“Identificação de gargalos: Identificar atividades que estejam reduzindo a capacidade produtiva do processo, permitindo estabelecer regras que tenham o *throughput* e o tempo de execução das atividades como parâmetros para o disparo de ações corretivas. (...)”

Apontamento do caminho crítico e demais dados da operação em tempo real: Apontar em tempo de real os indicadores da operação do processo: desempenho do momento, metas estabelecidas, números obtidos pelo *benchmarking* análogo. Permitir a comparação desses números entre diferentes versões de um processo, como também seu uso no ambiente de simulação, verificando graficamente o resultado de alterações no processo.

Análise dos recursos alocados ao processo (projetado, instalado, em uso e ociosa): Assinalar para cada atividade do processo os recursos necessários, sejam eles humanos ou materiais, como computador e impressora. Para cada recurso, indicar a quantidade projetada, as que estão de fato instaladas, as que estão em operação e, conseqüentemente, as ociosas. Permitir que essas quantidades sejam utilizadas como *input* aos algoritmos de simulação do processo.(...)”

A exata apreensão do sistema onde se insere o processo a avaliar, a fixação de seus limites para a identificação do fornecedor, entrada, saída e cliente, bem como a construção do fluxo, com seus elementos intervenientes (gargalos, pontos críticos, recursos envolvidos) permitirá o controle e a melhoria contínua, objetos do gerenciamento da qualidade. Com efeito, a questão é relevante porque o plano de ação obrigatoriamente levará em conta os limites do processo.

Exemplo:

Análise do processo de distribuição de uma ação cível:

Fornecedor →	Processo →	Cliente
Advogado	Distribuição da Ação	Cartório
Insumo Apresentado: <ul style="list-style-type: none"> • petição inicial • documentos • guia de custas • procuração • dados pessoais 	Processamento: <ul style="list-style-type: none"> • análise da documentação • tombamento • digitação dos dados • indicação eletrônica da Vara 	Qualidade demandada: <ul style="list-style-type: none"> • dados lançados no sistema de forma completa e correta • agilidade e preferência nos casos previstos em lei

Figura 11: Macro-fluxo da distribuição de uma ação cível.

No exemplo, os limites do processo podem ser definidos na sua extensão inter-setorial ou dentro do setor específico:

a) extensão inter-setorial:

Distribuição →	Cartório
Distribuir, cadastrar e registrar	Autuar, movimentar e informar

Figura 12: limites do processo fixados na sua extensão inter-setorial.

b) extensão setorial:

Protocolo →	Cadastro →	Entrega
Registrar	Lançar dados no sistema	Entregar no Cartório

Figura 13: limites do processo fixados na sua extensão departamental.

66. ROTONDARO, Roberto G. op.cit. p. 224.

67. DE SORDI, José Osvaldo. p. 85-86.

Os limites podem ser ainda mais estreitos, caso a intenção seja o monitoramento de uma operação. Assim, no mesmo exemplo, caso o controle se estabeleça em relação à entrega das petições iniciais nos Cartórios, os limites do processo serão fixados na circulação compreendida entre a expedição do Cartório da Distribuição e entrada no Cartório da Vara Cível.

O dimensionamento do processo determinará a extensão e o nível dos detalhes que deverão ser levados em conta quando do plano de ação para o controle e melhoria.

2.7. CICLO PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT).

2.7.1. Monitoramento dos Processos.

Estabelecidos os limites do processo, passa-se ao gerenciamento.

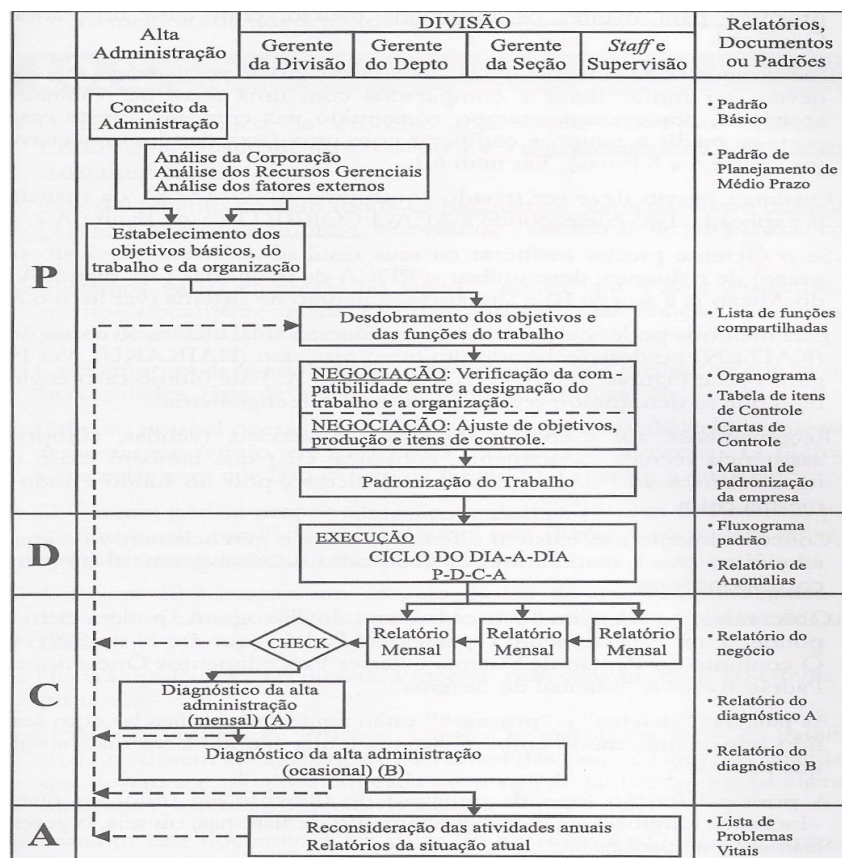


Figura 14: Sistema gerencial através do ciclo PDCA.

Fonte: CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Nova Lima. INDG. 2004. p.125.

A figura demonstra graficamente o sistema de gerenciamento desenvolvido no ciclo PDCA como metodologia.

Afirma Falconi⁶⁸:

Gerenciar é o ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade de se atingir uma meta (fim), estabelecer contramedidas, montar um plano de ação, atuar e padronizar em caso de sucesso.

O método para a prática do gerenciamento é o PDCA. (...)

Somente aquilo que é medido é gerenciado.

2.7.2. Planejamento, Execução, Verificação e Ação.

Ainda na lição de Falconi, “o PDCA é um método de gestão (...) método quer dizer 'caminho para a meta'. O PDCA é o caminho para se atingirem as metas”⁶⁹.

Edward M. Baker⁷⁰ revela:

Uma das primeiras versões do ciclo foi introduzida no Japão por Deming (1951) em suas palestras sobre o controle estatístico da qualidade em 1950. Deming (segundo comunicação pessoal) criou o ciclo a partir de três estágios de Shewhart das atividades necessárias para administrar um processo de produção: especificar, produzir e inspecionar. Shewhart (1939, pp.44-49) observou que essas atividades eram análogas às etapas do método científico para adquirir conhecimento: formular hipóteses, experimentar e testar a hipótese. Assim, o ciclo é um processo para aprender e aperfeiçoar. Os estágios foram rotulados pelos japoneses como “planejar-executar-verificar-agir” (veja Ishikawa, 1985, e Kondo, 1977), e por conveniência serão chamados de ciclo PDCA. Os ciclos são semelhantes ao controle universal e seqüências de ruptura desenvolvidas por Juran (1964).

De acordo com Shewhart e Deming, um processo deve ser estável antes que possa se aperfeiçoar. Sem controle estatístico não existe processo de reprodução consistente. O desempenho estável exige um ciclo de feedback do controle do processo. Um ciclo PDCA é mostrado dentro do estágio de planejamento para o controle e aperfeiçoamento, indicando que o planejamento para o controle e aperfeiçoamento também exige uma série de atividades, tais como identificar os fornecedores e clientes potenciais que tenham condições de formar equipes para trabalhar no aperfeiçoamento e controle do processo.

68. CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Nova Lima. INDG. 2004. p. 83.

69. Ibidem. p. 111.

70. BAKER, Edward M. Administração do Desempenho Humano. In: JURAN, J. M. et GRZYNA, Frank M. **Controle da qualidade: componentes básicos da função qualidade**. São Paulo. McGraw-Hill/Makron. 1991. v. II. p. 96.

O ciclo pode ser assim apresentado:

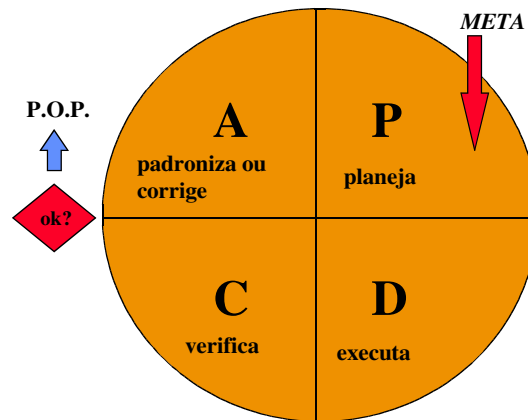


Figura 15: Ciclo PDCA (quatro estágios) para controle e melhoria dos processos.

As etapas podem ser descritas como: 1. planejar a ação; 2. treinar os executores e colocar em prática; 3. medir e controlar o desempenho, de forma a acompanhar a implantação no método projetado; 4. atuar corretivamente, caso não atingida a meta, ou padronizar a operação se obtido o resultado⁷¹.

2.7.2.1. Planejamento.

Esta fase inicial encontra-se subdividida em três etapas: identificação do problema; análise do processo e elaboração do plano de ação.

2.7.2.1.1. Identificação do Problema.

O problema é sempre um efeito decorrente de alguma não conformidade do processo. Deve ser dada especial atenção nesta fase para que uma eventual ou potencial causa da falha não seja identificada como sendo o problema (p.ex: a falta de juízes ser considerada como problema, quando, na verdade, pode ser uma causa do problema indesejado que é a morosidade). A confusão poderá acarretar a não investigação da totalidade do problema e suas reais causas de ocorrência.

2.7.2.1.2. *Análise do Processo.*

A equipe envolvida deve observar todos os passos, etapas e comportamento do processo, estabelecendo seu fluxo atual, onde deve ser medido. Os desvios percebidos poderão se constituir no efeito indesejado, ou seja, o problema ou a falha do processo. Nesta fase as principais causas devem ser levantadas, avaliadas, medidas e confrontadas, a fim de que o plano de ação atue na principal(is) causas do efeito indesejado, ou seja, do problema.

2.7.2.1.3. *Plano de Ação.*

Feita a avaliação e análise do comportamento do processo, identificada a causa fundamental da falha ou do problema, deve ser estabelecido um plano de ação para controle e ou melhoria, cujos principais requisitos são:

- a) definição do objetivo: o objetivo é definido – inclusive, se o propósito é a melhoria ou a manutenção do nível do processo;
- b) fixação da meta: a meta é o objetivo representado por uma expressão numérica e com uma projeção temporal (p.ex. reduzir, em seis meses, a espera para certificação das intimações de uma semana para um dia);
- c) estabelecer o método para atingir a meta: como já foi citado, o método é o caminho para atingir a meta. Nesta etapa, todos os passos necessários para a implantação do plano de ação devem ser previstos.

2.7.2.2. *Execução.*

A execução é a própria aplicação do plano de ação e se subdivide em duas etapas.

2.7.2.2.1. *Treinamento.*

Todos aqueles que estão envolvidos ou vierem a participar de alguma forma no processo, devem ser treinados acerca da sua nova conformação. É imprescindível que todos os atores do novo cenário tenham pleno domínio da sua função. Do contrário, a implantação poderá vir a ser prejudicada e a meta não alcançada não por falha na primeira fase (P), mas por inadequado ou insuficiente domínio da nova tarefa, por parte do operador.

2.7.2.2.2. *Implantação.*

É o momento em que o plano de ação é colocado em prática. É importante ressaltar que, ao longo de toda a implantação e execução do plano de ação a equipe deve coletar os dados, a fim de possibilitar a avaliação prevista na próxima etapa.

2.7.2.3. *Verificação.*

A verificação é a comparação dos valores obtidos nas medições realizadas durante a implantação com a meta proposta.

2.7.2.4. *Ação.*

A última fase envolve a atuação no processo em razão do resultado verificado anteriormente. Contempla duas possibilidades:

2.7.2.4.1. *Ação Corretiva.*

Não atingida a meta, o ponto inicial - *plan* – deve ser retomado.

Deve ser feita uma reavaliação de tudo (muitas vezes, as metas não são atingidas por falhas nas primeiras fases – análise incorreta ou insuficiente do processo, fixação de metas muito arrojadas para o plano de ação estabelecido, treinamento inadequado), sendo esta a principal característica do “ciclo”.

2.7.2.4.2. *Ação de Padronização.*

Atingida a meta, o novo desenho do processo deve ser padronizado, ou seja, objeto da instituição de procedimento operacional padrão (P.O.P.)⁷².

2.7.3. **Controle e Melhoria Contínua.**

Para Akao⁷³, “controle e melhoria são as duas rodas do veículo”, significando a necessidade da atuação paralela e conjunta.

2.8. MEIOS DE DIAGNÓSTICOS PARA CONTROLE E MELHORIA DOS PROCESSOS.

O ciclo PDCA, como se pode depreender dos capítulos anteriores, é aqui apresentado como uma metodologia de gerenciamento, na concepção original apresentada por Falconi⁷⁴ cuja possibilidade à implantação dentro de um sistema⁷⁵, independente da existência, ou não, de uma estruturação de gerenciamento na organização como um todo (i.e. no sistema formado pelo setor, o ciclo PDCA pode ser implantado como metodologia gerencial, mesmo que na organização não exista alinhamento estratégico).

72. Nota: A padronização será abordada em capítulo específico.

73. AKAO, Yoji. op. cit. p. 125.

74. Nota: A Professora Maria Elisa Macieira (op. cit. p. 35) aborda o tema referindo-se ao ciclo PDCA como metodologia fundamental da qualidade, mas o insere no tópico “ferramentas”.

75. HOUAISS, Antonio et VILLAR, Mauro de Salles. Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro. Objetiva. 2001. p. 2585 (... “2.1.1. *p.ext.* inter-relação das partes, elementos ou unidades que fazem funcionar uma estrutura organizada”...).

Da mesma forma, elege-se, a fim de estabelecer critério de correlação, como “ferramentas”, os instrumentos de apoio específicos a cada um dos objetivos ou propósitos buscados, a partir dos seguintes critérios:

- a) ferramentas da qualidade descritas por Ishikawa;
- b) ferramenta de priorização;
- c) ferramentas para diagnóstico de problemas;
- d) ferramentas de planejamento.

2.8.1. “Sete Ferramentas da Qualidade”.

A primeira “série” de ferramentas foi desenvolvida por Kaoru Ishikawa, cuja grande contribuição à qualidade deu-se através da simplificação do controle dos processos através delas.

- a) Diagrama de Causa e Efeito (também conhecido como Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe) – tem por objetivo apresentar graficamente o efeito que está sendo avaliado e suas prováveis causas, ou seja, destina-se a mostrar a correlação entre uma determinada característica, problema ou evento – designado efeito – com os fatores que o influenciam – designadas causas.

A figura a seguir demonstra o diagrama:

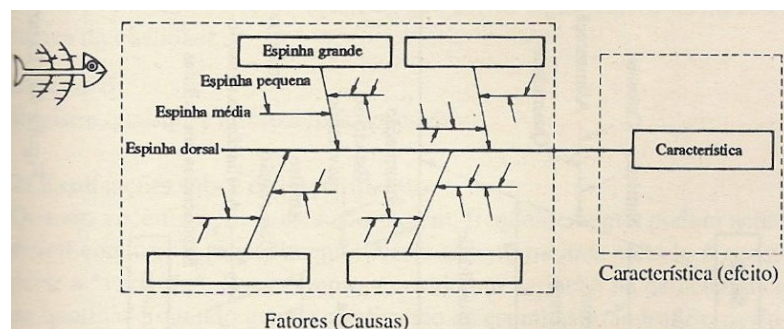


Figura 16: Diagrama de Causa e Efeito.

Fonte: KUME, Hitoshi. Métodos Estatísticos para melhoria da qualidade. São Paulo. Editora Gente. 1993. p. 31.

b) Gráfico de Controle – registra tendências de desempenho ou comportamento do processo ao longo do tempo. Seu instrumento, a carta de controle, anota resultados e comportamentos para posterior avaliação ou verificação.

c) Diagrama de Pareto – correlaciona a proporção o item medido. Os dados, no gráfico, são organizados por frequência, em colunas na ordem decrescente (eixo das abcissas), construindo-se, então, a distribuição acumulada, cuja tendência é a de que 80 a 90% dos problemas são gerados por 10 a 20% das causas. O objetivo da ferramenta é identificar a “causa vital”. O plano de ação que atue sobre esta resolverá grande parte do problema.

d) Folha de Verificação - trata-se de “um formulário de papel no qual os itens a serem verificados já estão impressos, de modo que os dados possam ser coletados de forma fácil e concisa”⁷⁶. Pode ser utilizada na avaliação de causas, efeitos e respectivas quantificações, para qualquer levantamento de dados. A folha de verificação auxilia na análise do processo, podendo se constituir em carta de controle.

Exemplo de folha de verificação:

Data da Expedição	Nr. da NE	Processo nr.
xx/xx/xx	n1	xpt1 xptn
yy/yy/yy	n2	xpt7 xptn

Figura 17: Folha de verificação da expedição de notas intimatórias.

e) Fluxograma - é a ferramenta utilizada para a representação gráfica do processo; definindo claramente os seus limites, com o objetivo de dar uma visão geral do processamento. Tem ampla aplicação, podendo indicar, principalmente, as entradas, a transformação e as saídas do processo que está sendo objeto do levantamento.

76. KUME, Hitoshi. **Métodos estatísticos para melhoria da qualidade**. São Paulo. Ed. Gente. 1993. p. 13.

- f) Gráfico ou Diagrama de Dispersão - presta-se ao estudo do comportamento do processo associado a mais de uma variável.
- g) Histograma – gráfico de barras que fornece a freqüência em um grupo de dados.

2.8.2. Método G x U x T.

Cuida-se de técnica destinada à priorização do problema quando o dado não é quantificável.

Ensina Maria Elisa Macieira⁷⁷:

A priorização de ações é uma das necessidades básicas em qualquer atividade, independentemente de sua natureza (técnica, administrativa, social, política etc.). Como se diz, bem administrar é priorizar com inteligência.

As ações consomem mais ou menos recursos, mas sempre os consomem. Por outro lado, recursos são sempre escassos ou limitados. Saber priorizar é uma das bases da gerência eficaz.

Quando os dados são quantificáveis, o método de priorização mais indicado é o Método de Pareto. Todavia, nem sempre é possível coletar dados objetivamente quantificáveis; quando isto acontece, o Método de Pareto não pode ser aplicado diretamente.

A figura a seguir apresenta a ordem de priorização:

Pontos	Gravidade (<i>efeito</i>)	Urgência (<i>prazo</i>)	Tendência (<i>inclinação</i>)
5	Prejuízos ou dificuldades muito graves.	Exige ação imediata.	Tende a se agravar com o tempo se nada for feito.
3	Prejuízos ou dificuldades.	Deve ser implementada alguma ação assim que possível.	Em médio prazo, a situação tende a se agravar.
1	Prejuízos ou dificuldades não são graves.	Não há pressa para o desenvolvimento de alguma ação.	O problema não se agravará.

Figura 18: Método G x U x T

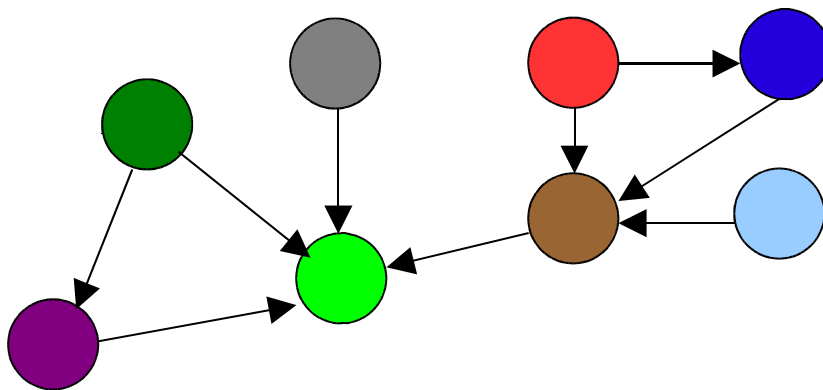
⁷⁷. MACIEIRA, Maria Elisa. op. cit. p. 43.

A autora explicita a metodologia como sendo o atribuir de valores numéricos (entre 5 e 1, onde o mais alto representa a exacerbação da característica – custo, prazo e tendência) e, a seguir, a multiplicação entre estas (gravidade x urgência x tendência). O resultado mais elevado indicará a prioridade.

2.8.3. Ferramentas de Planejamento.

Também conhecidas como as novas ferramentas da qualidade, podemos citar:

a) Diagrama de Correlação – como o próprio nome diz, correlaciona as variáveis.



- Legenda:
- escala de atendimento com insuficiente número de servidores
 - poucos servidores
 - horário de “pico” de público
 - atendente não treinado na função
 - processo em lugar errado
 - demora na localização do processo
 - sistema fora do ar

Figura 19: Diagrama de inter-relação para processo relativo à demora no atendimento.

b) Diagrama de Afinidades – é um processo intuitivo e agrupa dados de diferentes origens (idéias, opiniões, declarações, pesquisas, medições, notícias etc).

Serviço	Instalações	Processos
1. poucos servidores 2. demora no atendimento 3. servidores não treinados	1. falta de espaço 2. ar-condicionado com defeito 3. balcão de atendimento pequeno	1. decisões não cumpridas 2. muitas petições para juntar nos processos

Figura 20: Diagrama de afinidades sobre problemas relativos ao atendimento cartorário.

c) Diagrama de Árvore – desdobra os pontos ou variáveis.

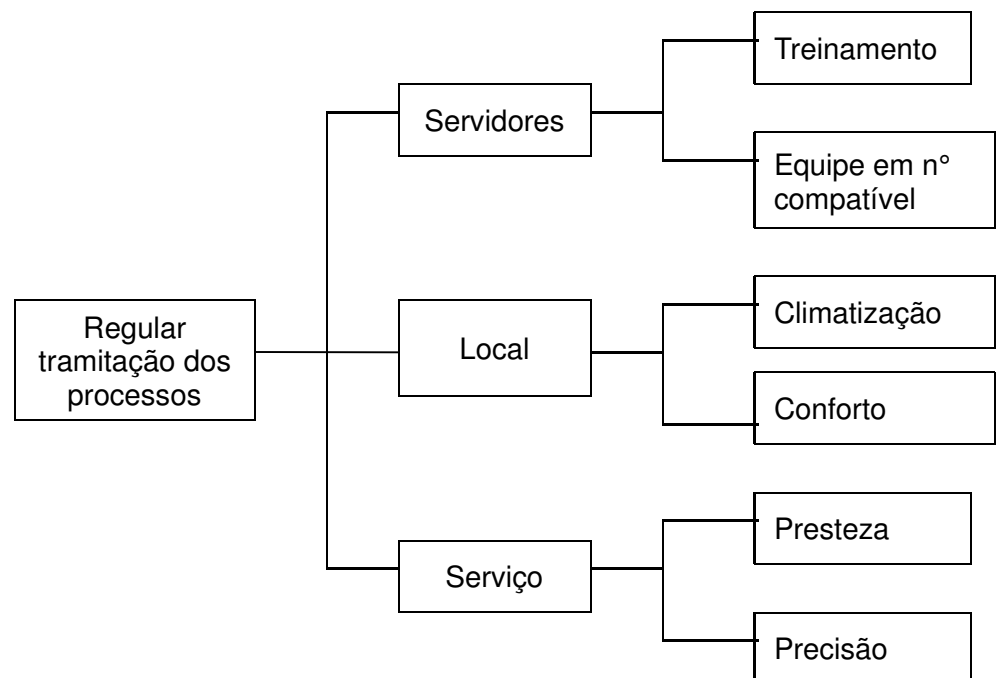


Figura 21: Diagrama de árvore para o objetivo "regular tramitação dos processos".

2.8.4. Outras Técnicas para Diagnóstico e Planejamento.

Ainda que o presente trabalho não se proponha a esgotar todas as técnicas existentes para gerenciamento, planejamento ou diagnóstico de anomalias, sob o enfoque da qualidade – aqui entendida como conceito de melhoria e controle de processos -, algumas outras merecem menção pela ampla aplicabilidade, inclusive nos processos e rotinas judiciais.

- a) *Brainstorming* - técnica para geração de idéias pelos integrantes da equipe, sem julgamento ou avaliação crítica prévia, relacionadas a um evento ou anomalia. Usado para análise do processo, fixação dos passos a seguir, definição das causas do problema.
- b) *Benchmarking* – o termo, originado nas análises de topografia, destina-se a servir de referência a ser observada.

2.8.5. Planejando, Medindo, Controlando e Melhorando.

Como se pode extrair da exposição ao longo deste Título, qualquer sistema de gestão envolve a profunda análise do processo de trabalho, sua sistemática avaliação e controle na busca da melhoria contínua, mediante cuidadoso planejamento que envolva cada passo da implantação. A isto se chama “plano de ação”.

2.8.5.1. 5W2H.

Como registra Maria Elisa Macieira⁷⁸, 5W1H representa as palavras-chave (em inglês) para um plano de ação; “segundo H” se refere ao custo.

A figura a seguir desenvolve a ferramenta:

WHAT	O que vai ser feito (aponta do que se trata o plano);
WHERE	Onde vai ser executado o plano;
WHEN	Quando o plano vai ser executado (limitação temporal – início e fim da implantação);
WHO	Quem vai implantar o plano (fixa claramente os responsáveis pela implementação);
WHY	Por que o plano será implantado (normalmente, aqui há referência à <u>meta</u> fixada no planejamento: <i>para que seja aumentada a satisfação do cliente em 20%...</i>);
HOW	Como será feito. Seguramente, é o item mais importante, pois fixa o <u>método</u> de execução do plano.
HOW MUCH	Quanto custa.

Figura 22: Detalhamento da ferramenta 5W2H.

2.8.5.2. Indicadores.

Como já referido, objetivo é o propósito a alcançar; meta é o objetivo em perspectiva temporal (p. ex. o objetivo será alcançado em x meses); medida é o ponto determinante ao controle e gerenciamento. Akao⁷⁹ define meta como “resultado esperado” e pontua: “se os meios mostram a direção, então se esclarecem os passos específicos para atingir a meta baseando-se nestes meios. Assim, se pode determinar um plano de ação com cronograma.”

Para Edson Paladini⁸⁰, o indicador pode ser definido como uma informação estruturada de avaliação. O autor aponta as características de um indicador:

Todo indicador é definido em bases quantitativas. Essa característica é tão relevante que praticamente fornece uma outra definição de indicador: indicador da qualidade é um mecanismo mensurável. Os indicadores, assim, são sempre expressos em números, ou seja, em valores expressos em uma escala contínua. O percentual de defeitos de uma máquina ao longo de um período, por exemplo, é um indicador. Já o nível de concentração de um treinando ao longo das aulas de um curso prático, não.

Todo indicador avalia, de forma direta ou não, o impacto do produto final sobre o consumidor. Pode, por exemplo, avaliar a satisfação que o uso de um produto gera no consumidor (medido pelo grau de fidelidade do consumidor diante de outras opções, por exemplo); ou o nível de interesse que o produto desperta (medido, por exemplo, pelo aumento de vendas); ou, ainda, o atendimento a desejos, gostos ou preferências (medido, por exemplo, pelo nível de vendas por regiões geográficas, faixas de idade, condição de renda etc.). E pode também avaliar o quanto as melhorias no processo produtivo são relevantes – sob o ponto de vista do consumidor – para a qualidade do produto final.

Continua Akao⁸¹:

Uma diretriz (meta-meios) deve ser bem compreendida por todos os empregados antes que possa ser integrada completamente à empresa. É também necessário o entendimento por parte de cada funcionário da relação entre o seu trabalho e as metas da empresa. Além disso, metas razoáveis devem ser fixadas, suas posições esclarecidas dentro da organização tanto vertical (de cima para baixo) quanto horizontalmente (interdepartamental). Isso significa estabelecer uma rede de itens de controle ou itens de controle visíveis como uma maneira de unir todo o sistema de metas e meios sendo desdobrados. (...)

Um ponto de controle é utilizado para analisar dados e tomar medidas adequadas. Um ponto de verificação exige julgamento e tratamento imediatos e deve ser verificado diariamente.

78. Ibidem. op. cit. p. 44.

79. AKAO, Yoji. op. cit. p. 37.

80. PALADINI, Edson Pacheco. Perspectiva estratégica da qualidade. In: CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Coord). op. cit. p. 209 – 235.

81. AKAO, Yoji. op. cit. p. 91-94.

A figura a seguir demonstra o acompanhamento de uma implantação através de indicadores:

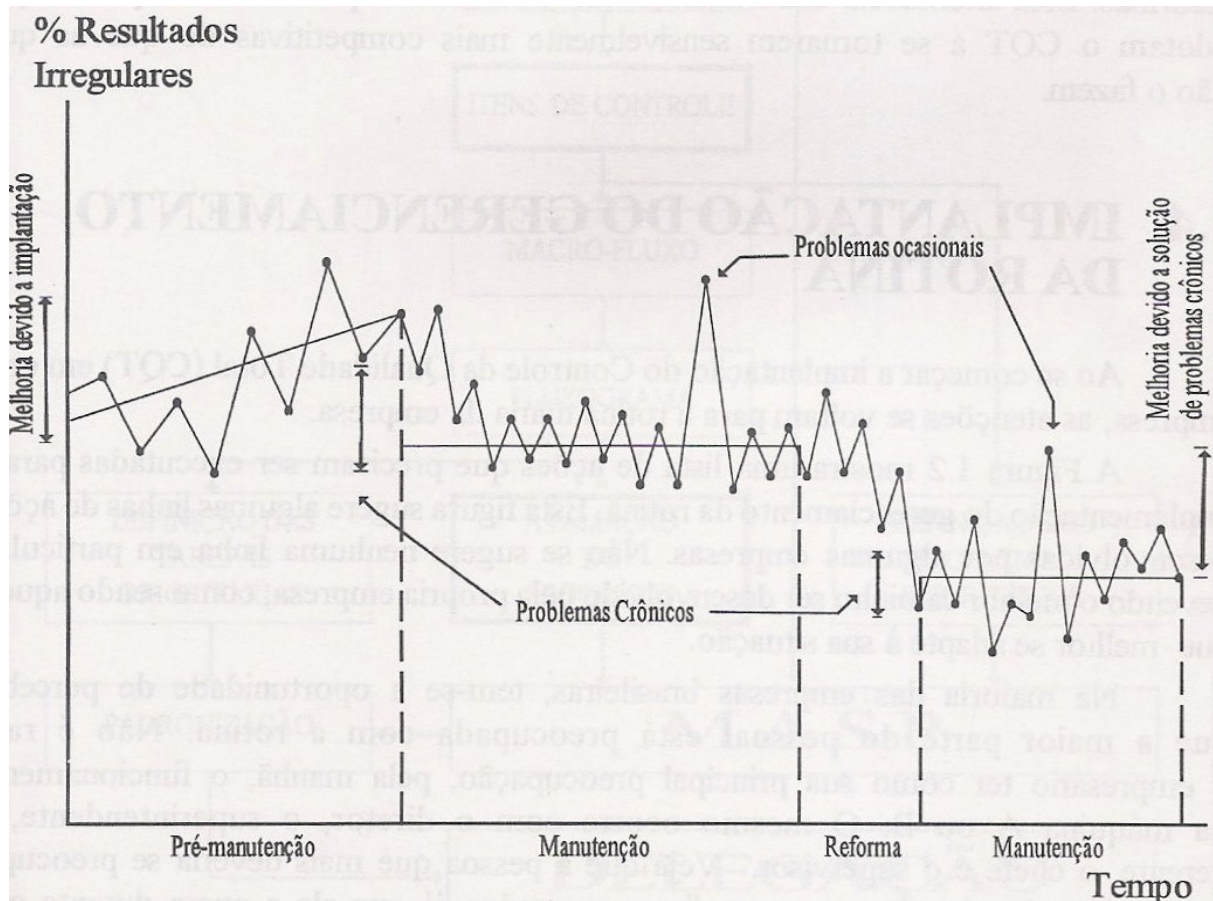


Figura 23: Controle de um processo através de indicadores.

Fonte: DELLARETTI FILHO, Osmário. In DELLARETTI FILHO, Osmário et DRUMOND, Fátima Brant. Itens de controle e avaliação de processos. Parte I. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni. 1994. p. 3.

Segundo Dellaretti Filho⁸², os itens de controle constituem a transformação numérica das características da qualidade; os itens de verificação, a seu turno, estão voltados ao ponto de falha potencial ou do problema. Os primeiros duram enquanto persistir o processo e existir a necessidade ao acompanhamento do efeito ou determinada característica da qualidade, os últimos, enquanto houver a causa potencial da falha. Existe, portanto, uma relação de causa e efeito entre eles. Ambos se constituem em indicadores do processo.

82. DELLARETTI FILHO, Osmário. In DELLARETTI FILHO, Osmário et DRUMOND, Fátima Brant. **Itens de controle e avaliação de processos**. Parte I. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni. 1994. p. 36 – 40.

A figura a seguir ilustra a correlação apontada:

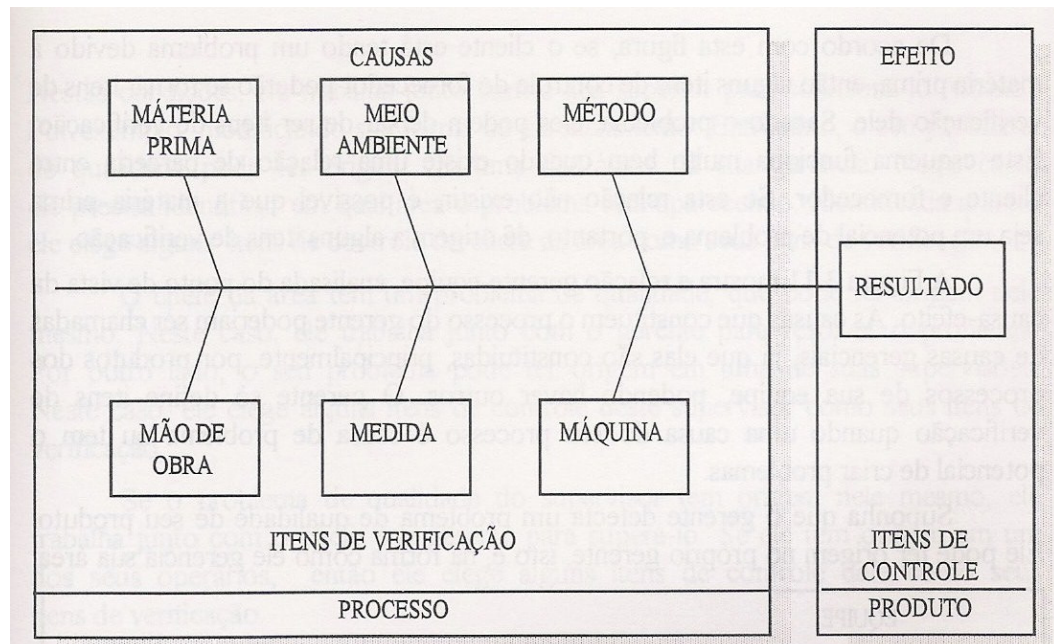


Figura 24: “Itens de verificação e de controle de um processo” - correlação.
 Fonte: DELLARETTI FILHO, Osmário. In DELLARETTI FILHO, Osmário et DRUMOND, Fátima Brant. Itens de controle e avaliação de processos. Parte I. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni. 1994. p. 37.

Akao faz a representação gráfica dos itens de controle e de verificação dentro do ciclo PDCA, vinculando-os ao resultado e à causa, respectivamente:

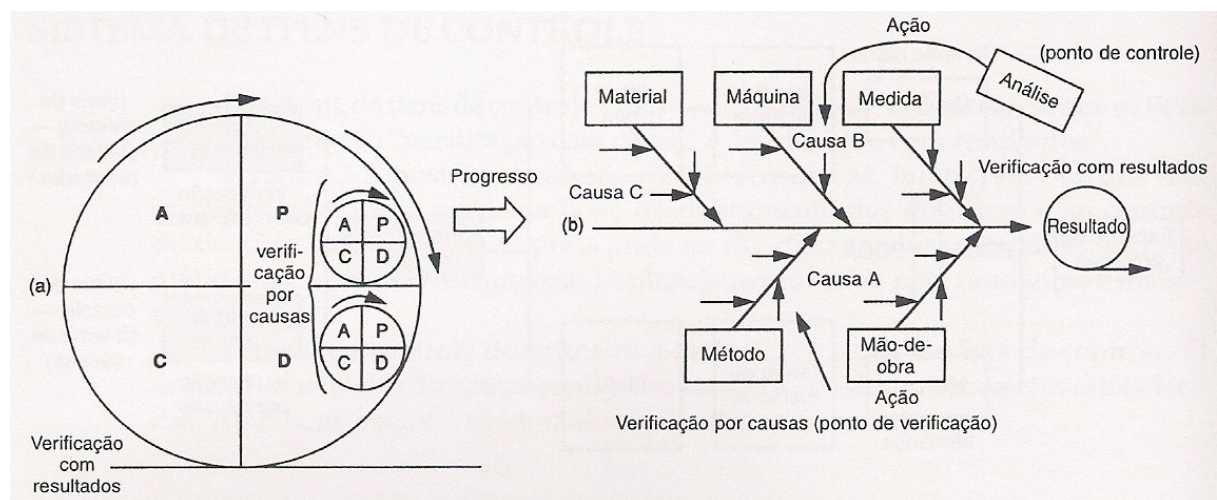


Figura 25: Controle e verificação, segundo Akao.

Fonte: AKAO, Yoji. Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM. Porto Alegre. Artes Médicas. 1997. p. 94.

Dellaretti Filho também representa graficamente a inserção dos itens de controle e de verificação no ciclo de Deming:

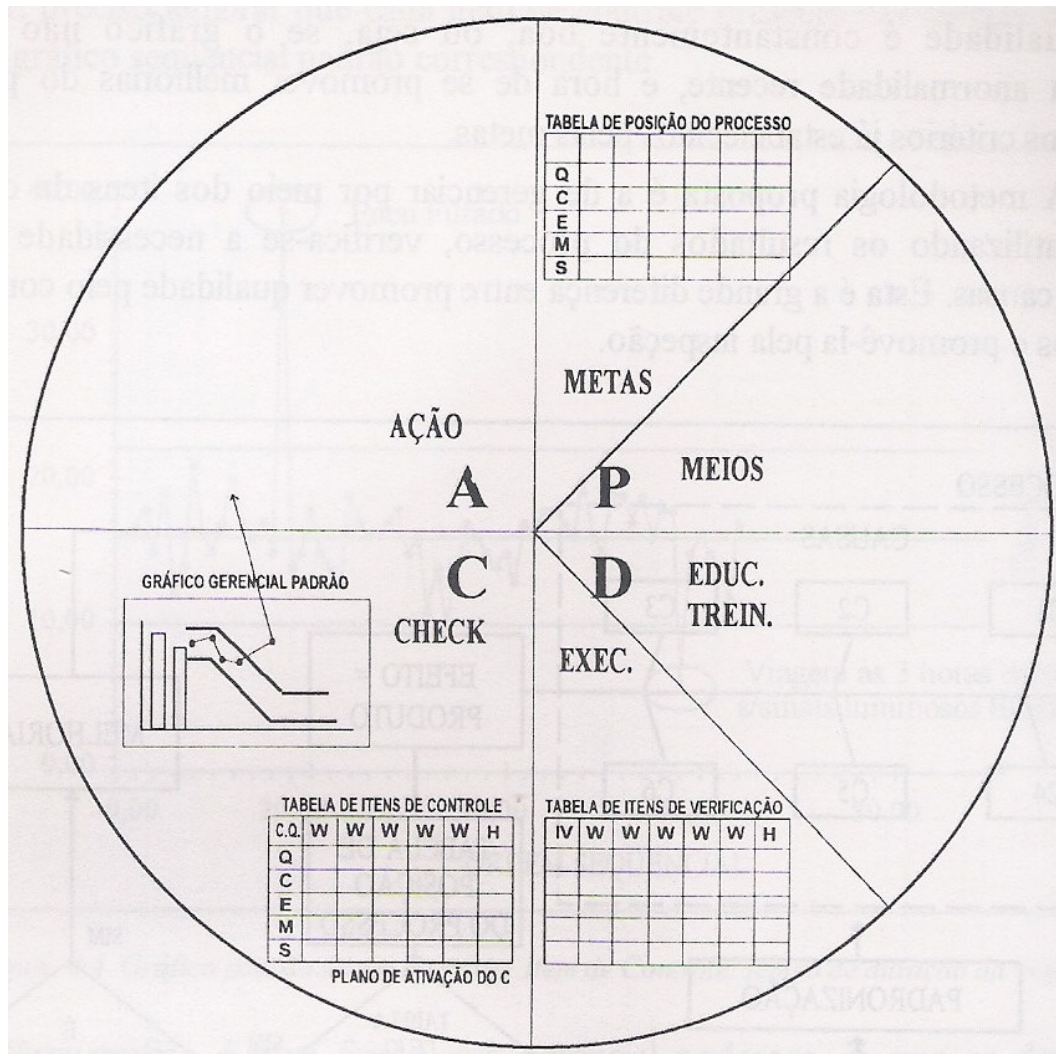


Figura 26: Itens de verificação e de controle inseridos nas fases do PDCA.

Fonte: DELLARETTI FILHO, Osmário. In DELLARETTI FILHO, Osmário et DRUMOND, Fátima Brant. Itens de controle e avaliação de processos. Parte I. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni. 1994. p. 52.

2.8.5.3. Padronização.

Segundo o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG)⁸³, padronização é “um conjunto de atividades sistemáticas para estabelecer, utilizar e avaliar padrões quanto ao seu cumprimento, à sua adequação e aos seus efeitos sobre os resultados”.

Cuida-se do detalhamento escrito, de forma bastante objetiva, de todas as atividades envolvidas na execução de um determinado processo de trabalho. O instrumento pode ser denominado *standard operating procedure*, instrução de trabalho (IT) ou procedimento operacional padrão (POP).

A padronização é um processo através do qual são instituídas rotinas operacionais repetitivas como forma de evitar erros, retrabalho, variabilidade e demoras ou esperas desnecessárias.

A sistemática exige um PDCA próprio, valendo destacar o atendimento aos seguintes requisitos:

- Constituição da equipe responsável;
- Elaboração de plano de trabalho;
- Definição das ações a priorizar;
- Levantamento das normas, atividades e sub-processos envolvidos;
- Especificação das ferramentas que deverão ser aplicadas ao longo do desenvolvimento do trabalho, bem assim para seu controle durante a execução do padrão definido;
- Estabelecimento de cronograma, em especial no que atine à reavaliação periódica do padrão, a fim de que não caia em desuso.

Não obstante a padronização possa ser tratada como um sistema metodológico, pelo qual a equipe cuida apenas de sua implantação, no presente trabalho será contextualizada como uma ferramenta, cuja utilização, no PDCA, tem lugar na última etapa, caso atingida a meta originariamente fixada.

O procedimento operacional padrão tem por escopo sistematizar a execução do processo, organizando de forma rápida e acessível, a cadeia de atividades envolvidas.

83. INDG. Disponível no site <http://www.indg.com.br/padronizacao/definicao.asp>. Acesso em 25/11/2005.

2.8.5.4. Correlação entre PDCA, ferramentas e falhas ou desvios potenciais.

Fase	Ações envolvidas	Ferramentas e metodologias	Desvios – falhas potenciais
P	1. Identificação e análise do problema; 2. Avaliação inicial do processo; 3. Definição da meta; 4. Desenvolvimento do plano de ação, com a instituição de indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Brainstorming</i> • Folha de verificação • GUT • Pareto • Fluxograma • Diagrama de Ishikawa • <i>Failure and Mode Effect Analysis</i> -FMEA (1ª fase) • <i>Benchmark</i> • Diagrama de inter-relação • Diagrama de árvore • <i>Quality Function Deployment</i> QFD • 5W2H 	1. Definição de uma “causa” como se fosse o problema (“efeito indesejado”); 2. Análise superficial, sem aprofundar a investigação das causas; 3. Eleição de problema que não é prioritário e, portanto, não eliminará os defeitos; 4. Executar a idéia sem planejar; 5. Fixar meta muito arrojada ou incompatível; 6. Má definição do método.
D	1. Informação; 2. Treinamento; 3. Comunicação a todos os envolvidos; 4. Implantação; 5. Início da medição.	<ul style="list-style-type: none"> • Carta de controle • Folha de verificação • Fluxograma • <i>Check-list</i> 	1. Não informar o suficiente; 2. Não treinar a equipe para a nova sistemática; 3. Erro na coleta de dados.
C	1. Verificação / comparação dos resultados (antes e depois), a partir dos indicadores; 2. Relatório de avaliação e interpretação dos gráficos e dados estatísticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Análise estatística • Histograma • FMEA (2ª fase) 	1. Grande compilação de dados sem que se saiba como interpretá-los; 2. Erro na avaliação.
A	1. Se a meta foi atingida, padroniza a ação; 2. Se a meta não foi atingida, reinicia o ciclo.	<ul style="list-style-type: none"> • POP (procedimento operacional padrão) • 5W2H 	1. Entropia; 2. Não girar sistematicamente, para instituir a melhoria contínua.

Figura 27: Correlação de cada etapa do PDCA com as ferramentas apropriadas e falhas ou desvios potenciais que podem ocorrer na aplicação da metodologia.

A metodologia proposta pelo ciclo de Deming ou PDCA é a base de qualquer sistema de gerenciamento e se concretiza pela utilização das ferramentas abordadas dentro da estruturação do planejamento, execução, controle e melhoria dos processos de trabalho.

Registre-se:

- qualquer tarefa ou atividade reiterada envolve um processo de trabalho;
- este processo, então, é uma rotina de trabalho;
- como garantia do atingimento das metas e resultados a que o processo se propõe, comporta padronização através de regramento;
- a norma ou regra ou instrução deverá ser revista sistematicamente;
- esta sistemática envolve um PDCA próprio;
- a metodologia (do PDCA) pode ser implantada em qualquer lugar onde haja um processo, independentemente da existência de sistema de gestão organizacional;
- constitui-se em instrumento de treinamento e manutenção dos objetivos propostos pelo processo (conceitualmente, processo é a transformação de um insumo em algum resultado).

III – GESTÃO JUDICIÁRIA.

3.1. IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GERENCIAMENTO NA ORGANIZAÇÃO.

O Poder Judiciário como um sistema necessita da instituição de um plano gerencial que envolva todos os seus níveis e setores – este é o objetivo do PGQJ⁸⁴.

A missão do Judiciário, como Poder de Estado, é a prestação jurisdicional, cujo desempenho deve observar a eficiência quanto aos métodos e custos e a eficácia no tocante ao resultado.

Os valores da instituição devem ser orientados à ética, ao compromisso com o resultado, à celeridade na efetivação das medidas e ao integral atendimento às demandas sociais.

A visão, evidentemente, direciona-se à prestação jurisdicional de forma célere, acessível e efetiva.

Quais as estratégias, por conseguinte, para atingir a visão?

- Prestar serviços de qualidade;
- Oferecer presteza na tramitação processual.

Os indicadores da alta administração, então, devem ser voltados ao grau de aprovação pela sociedade (aumento da confiabilidade e segurança) e na redução da taxa de congestionamento (aumento da produtividade e redução do tempo de tramitação).

A análise do cenário permite constatar que o aumento da produtividade, ano a ano, é uma das “forças” da instituição; cujas “fraquezas” podem ter raiz na utilização de ritos, formas e métodos anacrônicos. Já uma das “ameaças” é a descrença da sociedade na Justiça e, “oportunidades”, os métodos alternativos de composição do litígio.

84. Nota: Importante ferramenta de planejamento, o PGQJ, ao longo dos mais de dez anos de sua existência, não restou utilizado na forma concebida, permanecendo, hoje, com implantações por iniciativas fragmentadas em Juizados, Varas e Comarcas do Estado do Rio Grande do Sul.

As estratégias, conseqüentemente, para desdobramento por toda a organização, envolvendo a totalidade de seus operadores nesse alinhamento individual e setorial, poderão ter por objetivos: redução de custos operacionais; acesso integral; gestão de processos; aprendizado e crescimento constante.

O modelo descrito constitui um exercício para evidenciar a simplicidade da operação, a qual, na prática, deve representar um esforço conjugado da organização, com ampla participação de todos, gerando compromisso na busca dos objetivos propostos.

No Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul, à falta de uma implantação em toda a instituição, duas iniciativas no âmbito do micro-sistema da Comarca merecem destaque em razão do êxito alcançado: o “Planejamento Estratégico da Comarca de Santa Maria”⁸⁵ e o “Modelo de Gestão Compartilhada da Comarca de Casca”⁸⁶.

Cenário da Comarca de Santa Maria/RS:

A constatação de muitos pontos fracos e muitas ameaças externas formam um cenário desfavorável, o qual se pode reverter através do desenvolvimento da comunicação interna e externa, da padronização de métodos de trabalho e da valorização dos recursos humanos. Compete ao Tribunal de Justiça o desenvolvimento de políticas urgentes, a fim de reverter o quadro futuro que se anuncia, para o combate à discrepância entre a elevada demanda e os escassos recursos humanos; à capacitação e sensibilização de seus integrantes pondo fim ao estigma da resistência às mudanças e implementando uma gestão de qualidade, consolidada numa administração organizacionalmente moderna.

A visão de futuro da Comarca é “ser referencial de excelência na prestação de serviço jurisdicional, visando qualidade de vida no trabalho e satisfação da sociedade”. Tem por indicadores o tempo de tramitação dos processos, satisfação dos servidores e da sociedade.

Na Comarca de Casca/RS, a missão foi assim definida: “satisfazer a necessidade de uma Justiça célere que prima por um atendimento acolhedor e eficiente”. Por visão, tem: “tornar-se uma Comarca de entrância inicial referência no Estado pela celeridade com que presta Justiça, pelo atendimento diferenciado, pelo seu espírito de equipe e por seu trabalho junto à comunidade”.

Objetivos estratégicos por esta definidos:

Objetivo 1: “construção da equipe de trabalho”;

Objetivo 2: “celeridade processual”;

Objetivo 3: “atendimento”;

Objetivo 4: “imagem institucional do Judiciário na Comarca”.

Pesquisa realizada no Foro da Comarca de Casca/RS indicou, como resultado, em relação ao “atendimento”, 76,9% “muito satisfatório”, 23,1% “satisfatório”, sem nenhuma resposta para “insatisfatório”; no tocante à celeridade, 53,8% “muito satisfatório”, 46,2% “satisfatório” e zero para “insatisfatório”.

Os trabalhos desenvolvidos são a evidência de que os operadores não devem permanecer como coadjuvantes da cena administrativa.

A Teoria das Restrições (TOC – *Theory of Constraints*), proposta por Eliyahu Goldratt⁸⁷, ressalta que, muitas vezes, as verdadeiras restrições não são as máquinas, mas as políticas da organização, as quais atuam para determinar a acomodação como regra impeditiva à mudança que a prática impõe⁸⁸.

A maior parte dos juízes têm, sob seu gerenciamento direto, um micro-sistema, instalado como demonstra a figura a seguir:

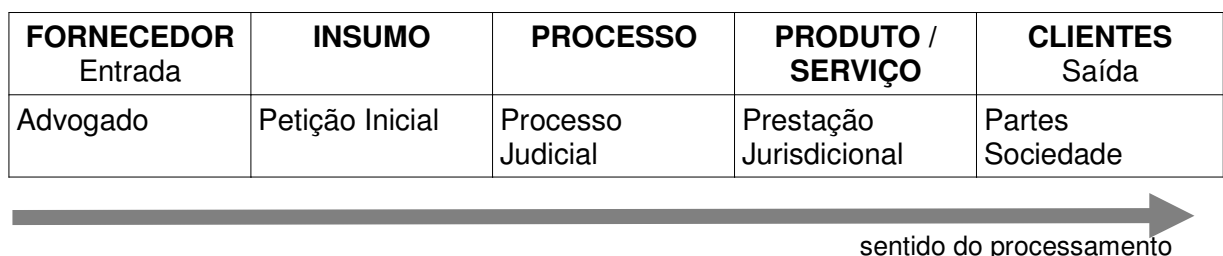


Figura 28: Estrutura do micro-sistema gerenciado pelo Juiz.

Existindo um processo, apresenta-se ele hábil ao gerenciamento. E nesse âmbito, tanto a gestão por processos, quanto a da rotina – metodologias complementares – podem ser facilmente implantadas.

85. DEOLINDO, Vanderlei et NOGUEIRA, Eliane G. PGQJ, XII Workshop, disponível no [site](http://www.tj.rs.gov.br/institu/qualidade/XII_workshop_santa_maria.php) http://www.tj.rs.gov.br/institu/qualidade/XII_workshop_santa_maria.php. Acesso em 06/05/08.

86. VIEIRA, José Luís L. Trabalho apresentado na VII Mostra Nacional de Trabalhos da Qualidade no Poder Judiciário.

87. GOLDRATT, Eliyahu M. et COX, Jeff. op. cit. p. 315.

88. Nota: no livro, em forma de romance, é travado diálogo sobre as políticas da empresa nesse sentido.

O gerenciamento por processos possui característica de maior amplitude que o da rotina, de natureza eminentemente setorial. Estas espécies de gerenciamento ficam definidas pelos limites do processo. Assim, na primeira circulação de uma ação cível, há a intervenção de três setores distintos e seu gerenciamento será por processos: 1. Cartório da Distribuição; 2. Cartório Judicial ou Cível; 3. Gabinete do Juiz. Cada um destes setores terá, sob seu encargo, rotinas a gerenciar: 1.1. distribuir a ação; 1.2. encaminhar ao Cartório Judicial ou Cível; 2. 1. autuar; 2.2. fazer conclusão dos autos ao Juiz; 3.1. decidir.

A figura a seguir demonstra graficamente o processo e sub-processos envolvidos na primeira circulação de uma ação cível antes descrita:

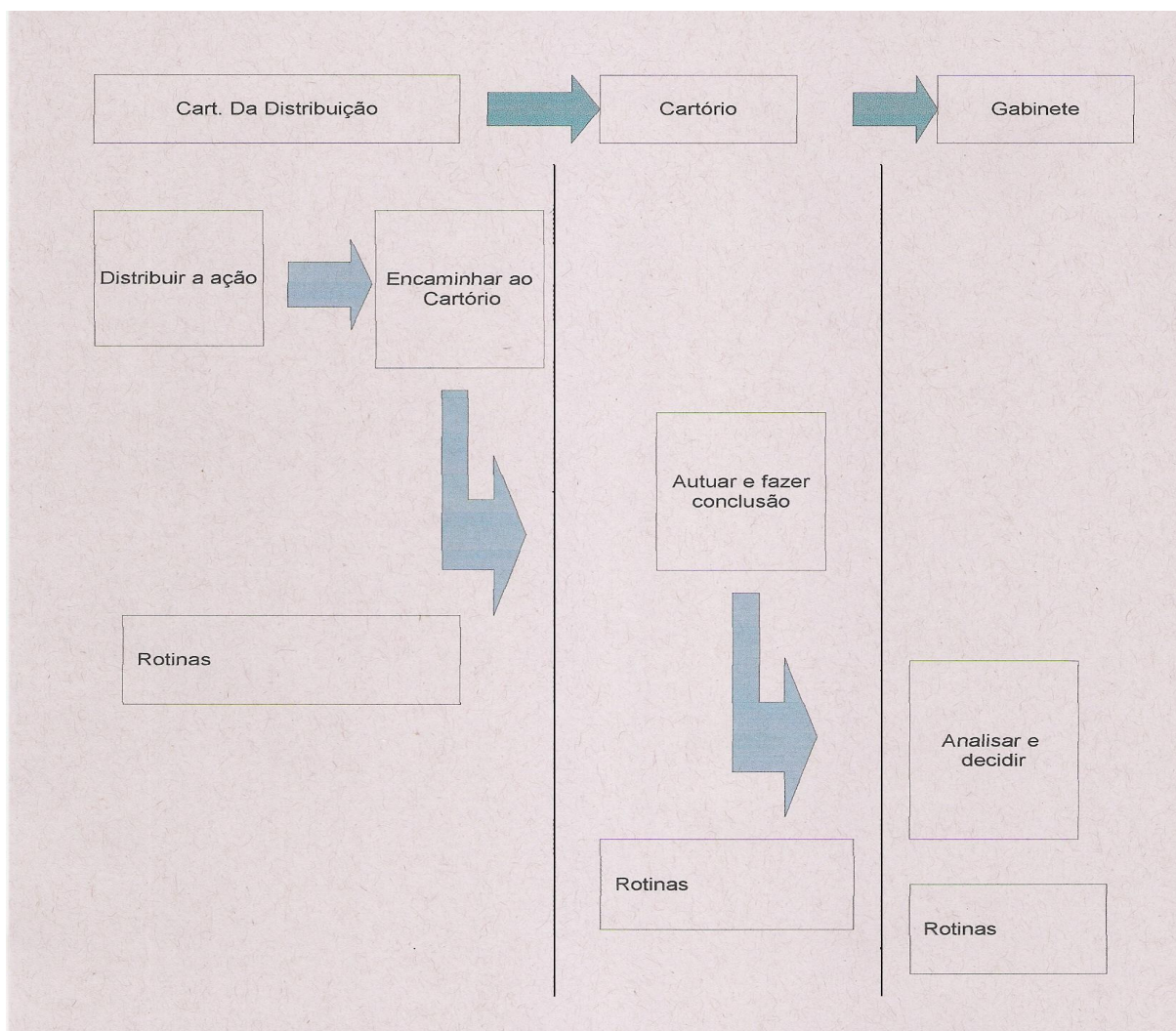


Figura 29: Processo e sub-processos da primeira circulação inter-setorial de uma ação cível.

A complementaridade existente entre os dois enfoques gerenciais autoriza o uso, no presente trabalho, da gestão por processos para melhorias e gestão das rotinas para manutenção⁸⁹.

3.2. GESTÃO CARTORÁRIA.

O processo judicial, fundamentalmente, tem sede no Cartório ou Secretaria, sendo de pouca utilidade a costumeira referência à proporção de tempo de sua estadia no local, na comparação com outros estágios (como o gabinete do juiz ou a carga com os advogados dos litigantes), a título de evidência da demora na tramitação.

Mesmo o processo cujo andamento seja célere terá 77% do tempo em Cartório⁹⁰, onde efetivada a citação por carta e realizadas as audiências conciliatória e instrutória no prazo de 96 dias (contados desde o ajuizamento), em 74 dias permanecerá na serventia para o processamento legal previsto para o rito.

Não é a proporção do tempo de permanência em Cartório que deve ser objeto de avaliação, mas as rotinas nele adotadas.

José Reinaldo de Lima Lopes, em artigo denominado “reformular cartórios para reformar a Justiça”, escreveu⁹¹:

Passado um ano da promulgação da emenda constitucional nº 45 (reforma do Judiciário), há um tema que ainda merece análise. Trata-se do sistema cartorário brasileiro. Durante o debate da reforma, falou-se dos órgãos de poder (tribunais superiores), falou-se – pouco – da legislação processual, mas nada se falou da instância por meio da qual se realiza efetivamente o processo no Brasil: o cartório.

Tudo passa por ele: o protocolo e a juntada das petições, as inúmeras certidões disso e daquilo (de publicação, de intimação, de decurso de prazo, de trânsito em julgado, de expedição de guias de levantamento, de... certidão de qualquer coisa que se possa imaginar) os despachos de “mero expediente” (que tantos agravos geram), o controle da agenda de audiências

Foi emendada a Lei Maior, mas sem reformar o rés-do-chão do foro talvez não obtenhamos os resultados esperados.

Com o cotidiano do processo dependendo mais do balcão do cartório do que da sala de audiências, o que dizer da sua atual organização? Embora os códigos processuais sejam grandes rotinas elevadas à categoria de lei visando garantir direitos fundamentais, não se vê gente especializada na administração forense, não há serviços profissionais de administração cartorária. Sobrevive-se no meio dos cartórios e as coisas vão se dando por costume, por tradição, “porque aqui se faz assim”...

Inúmeras variáveis podem ser arroladas como causas à demora na tramitação: elevado número de processos por servidor; ritos processuais complexos; possibilidade à múltipla interposição de recursos e incidentes que demandam tramitação concomitante; diversidade de atribuições e atos a praticar; inadequada infra-estrutura; desmotivação dos operadores. Não há, como regra, falta de operosidade.

Levantamento realizado pela Corregedoria-Geral da Justiça do Estado do Rio Grande do Sul e pelo Escritório da Qualidade do PGQJ⁹², apurou, sobre a produtividade dos servidores no comparativo entre os horários de expediente externo e interno, dentre 57 unidades jurisdicionais do primeiro grau:

Item mensurado	Média obtida
Nº servidores / Unidade jurisdicional	06
Nº servidores destacados ao atendimento de balcão em escala*	03
Nº pessoas atendidas (total)	60.329
Nº pessoas atendidas / servidor	340
Nº processos em tramitação / Unidade	4.585
Nº processos / servidor	764
Nº atos cartorários praticados** / hora de expediente interno / servidor***	181
Nº atos cartorários praticados / hora de expediente externo / servidor****	154

(*) Em algumas serventias, um só servidor tem a atribuição de atendimento; na grande maioria, há uma escala para revezamento, onde os “escalados” se sucedem no atendimento e os demais se dedicam exclusivamente ao cumprimento dos atos processuais; (**) A folha de coleta de dados exigiu a especificação, sendo considerados “expedir nota de expediente”, “expedir mandado”, “expedir carta/ofício”; (***) Como era horário de expediente interno, o total informado foi dividido por seis (média de servidores por Cartório); (****) Como era horário de expediente externo, foi considerada, para a correlação operador/operação, metade do plantel.

Figura 30: Confronto de dados comparativos da produtividade cartorária.

Fonte: BORDASCH, Rosane W. S. Relatório sobre a análise da produtividade. PGQJ. 07/03/2005.

89. Nota: CARVALHO, Marly M. et PALADINI, Edson (Coord), na obra “Gestão da qualidade: teoria e casos”, op. cit., apresentam o “modelo geral de Gestão da Qualidade” em gráfico, com um eixo do “geral” para o “específico” e, outro, do “operacional” para “estratégico”, com níveis “ferramentas”, “sistemas” e “princípios”, respectivamente de baixo para cima, e inserem o gerenciamento da rotina na faixa “ferramenta”, “geral” e “operacional” e, o gerenciamento por processos, na faixa “sistemas”, “geral”, na fase intermediária entre “operacional” e “estratégico”.

90. BORDASCH, Rosane W S. Processos em Cartório. O que isto significa? Porto Alegre. Jornal O Sul, coluna Ajuris, diário, 24 e 25/12/2007. Apêndice A

91. LOPES, José Reinaldo de Lima. Reformar cartórios para reformar a Justiça. São Paulo. Folha de São Paulo. Coluna Opinião. ed. 20/12/2005. *apud Clipping* do Ministério do Planejamento, disponível no site <http://clipping.planejamento.gov.br/NoticiasImpressao.asp?NOTCod=239966>. Acesso em 18/03/08.

Constata-se uma correlação direta entre o desempenho cartorário no cumprimento de atos processuais e o atendimento pessoal a partes e advogados, pois são atividades que se desenvolvem no mesmo ambiente (com evidente interferência na concentração dos operadores), variável que necessita ser considerada em qualquer plano de ação, pois pode ser classificada, na concepção de Deming, como uma “causa comum” de variabilidade dos processos, reduzindo a produtividade. Com efeito, o doutrinador, baseado em Shewhart⁹³, classifica as causas das variações nos processos como comuns e especiais. Para ele, “as causas comuns de variação mantêm-se as mesmas dia após dia, lote por lote”; já “uma causa especial de variação é algo de fato especial e não faz parte do sistema das causas comuns”⁹⁴.

Na primeira hipótese, é possível a melhoria e o controle dos processos; na segunda, mesmo sob efetivo controle, o processo poderá ser afetado e a circunstância é inevitável.

Merece especial atenção a classificação da litigiosidade como causa da demora na tramitação: a princípio, pode ser considerada imprevisível, sem possibilidade ao exercício de qualquer controle, pois o acesso à Justiça é garantia constitucional.

Esta característica – imprevisibilidade – pode sugerir, num primeiro momento, tratar-se de causa especial. Todavia, o ingresso de novas ações é insumo do processo, extrapolando, pois, seus limites.

3.2.1. Os dois principais processos para gerenciamento cartorário.

O processo judicial depende de inúmeras intervenções, o que gera grande número de atos.

92.BORDASCH, Rosane WS (Coord). Análise sobre a Produtividade. PGQJ-CGJ, dezembro/2005.

93. Nota: na obra *Out ou the crisis*, Deming refere que Shewhart utilizava a o termo causa designável de variação onde ele usa causa especial. Afirma preferir o adjetivo especial para a causa que é específica a algum grupo de trabalhadores, ou a determinada produção, ou a uma máquina específica, ou a condição local. Conclui que a expressão não é importante, mas seu conceito, grande contribuição que o Dr. Shewhart deu ao mundo (*Shewhart used term 'assignable cause' of variation where I use the term 'special cause'. I prefer the adjective 'special' for a cause that is specific to some group of workers, or to a particular production worker, or to a specific machine, or to a specific local condition. The word to use is not important; the concept is, and this is one of the great contributions that Dr. Shewhart gave to the world*). op. cit. p. 310.

Os principais processos de trabalho envolvidos na atividade judicial, podem ser assim definidos:

Processos	Características Demandadas	Resultados Esperados
Atendimento (partes, advogados, peritos etc)	Presteza Confiabilidade	Redução dos tempos de espera
Cumprimento (dos atos processuais)	Eliminação das etapas que geram demora e custo sem agregar valor	Redução no tempo de tramitação

Figura 31: Correlação entre os principais processos de um cartório, as características demandadas pelos clientes com os resultados esperados a partir de um sistema de gerenciamento.

3.2.1.1. Atendimento.

Segundo Rotondaro e Carvalho⁹⁵, o serviço tem por características a intangibilidade, a heterogeneidade e a simultaneidade.

Price Pritchett⁹⁶ o descreve como um “trabalho pesado devido à energia psicológica que consome”.

O atendimento, como qualquer processo, precisa ser medido e acompanhado. O fato de ser pessoal, único, heterogêneo, impassível de estoque, não afasta a necessidade de seu registro, padronização e controle, como acentua Júlio Lobos⁹⁷.

Assim, o controle de frequência em um Cartório de Comarca de entrância inicial⁹⁸, demonstrado no histograma, deve orientar a escala de serviço:

94. DEMING, W. Edwards. **A nova economia**. op. cit. p. 136.

95. ROTONDARO, Roberto G. et CARVALHO, Marly M. Qualidade em serviços. In CARVALHO, Marly M. et PALADINI, Edson P. op. cit. p. 331 – 355.

96. PRITCHETT, Price. **Excelência em serviços**. São Paulo. IMAM. 1994. p. 1.

97. LOBOS, Julio. **Encantando o cliente externo e interno**. São Paulo. J. Lobos. 1993. p. 244.

98. Nota: classificação conforme o Código de Organização Judiciária no Estado do Rio Grande do Sul.

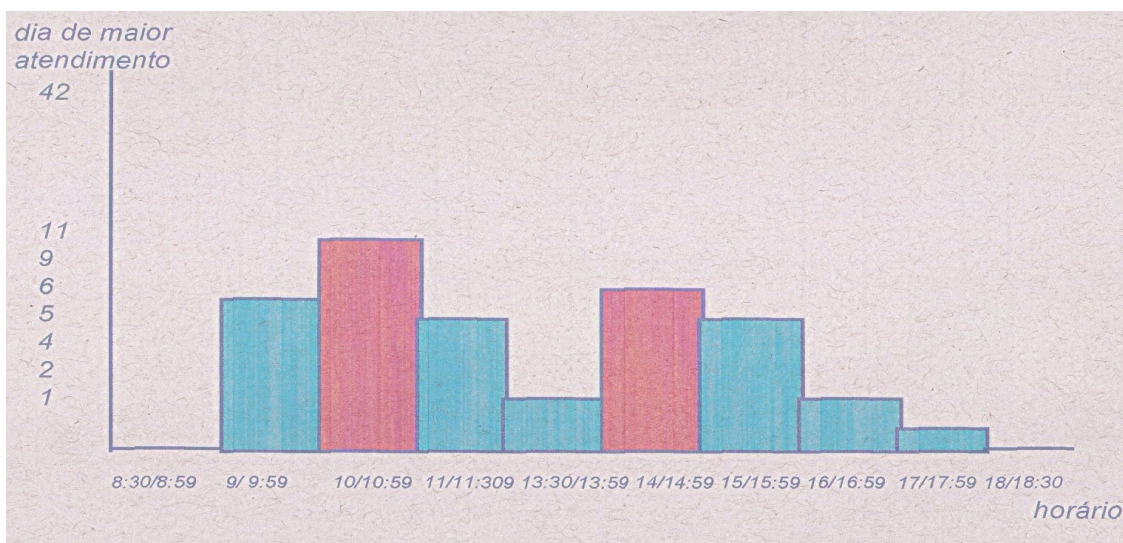


Figura 33: Histograma de controle de frequência, por horário*.

(*) Na época, os Cartórios não atuavam com regime de expediente interno entre 8h30min e 10h30min.

A variação da frequência de público no setor deve fazer com que a designação de atendentes se adapte à demanda (menor número para horários de baixa frequência; reforço na escala, quando do aumento), a fim de não gerar fila e espera para início do atendimento.

O mesmo ocorre em relação à frequência de público ao longo da semana, como abaixo demonstrado:

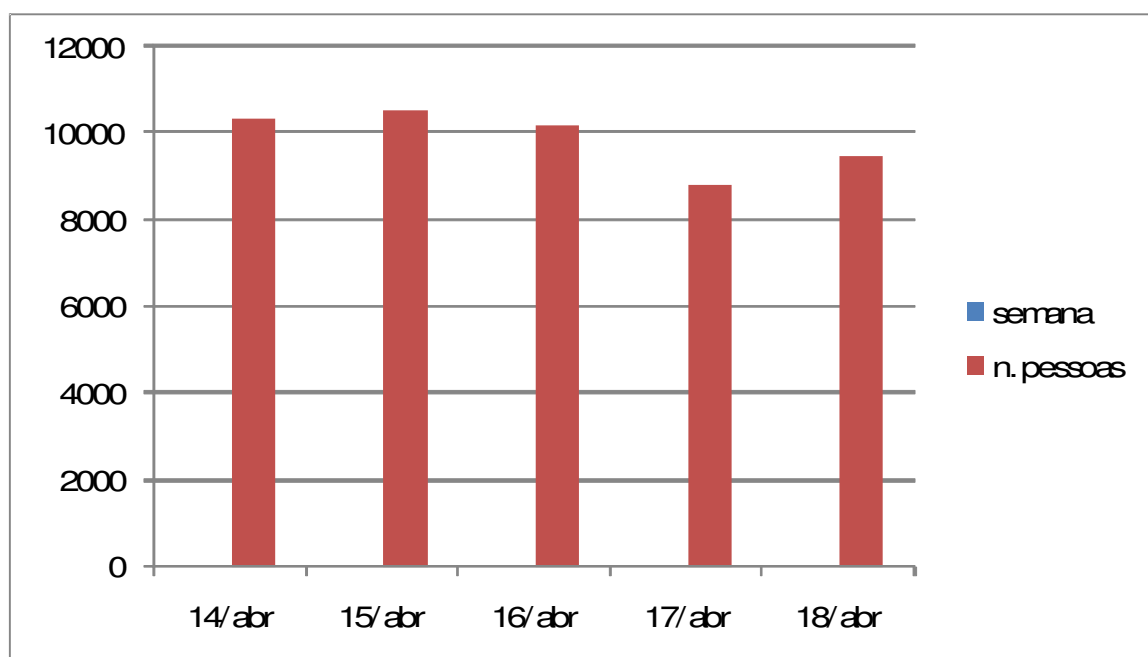


Figura 34: Gráfico de barra para análise da frequência de público no Foro Central de Porto Alegre.

Fonte: Pesquisa do Tempo Médio de Atendimento realizada pela Direção do Foro em abril/2008.

A frequência de público distribuída ao longo da semana é importante ferramenta na tomada de decisão no pertinente à logística e infra-estrutura (serviços de segurança, Setor de Plantão, Protocolo Geral etc).

O Gráfico de Pareto, no exemplo a seguir, exibe hipótese para priorização de ações, pois, como se pode verificar, as medições realizadas acerca do tempo de espera para início do atendimento, bem como sua duração, permitem a realocação de servidores (que desempenham a função de atendentes e de operadores no cumprimento dos processos judiciais) e ou sua distribuição na escala.

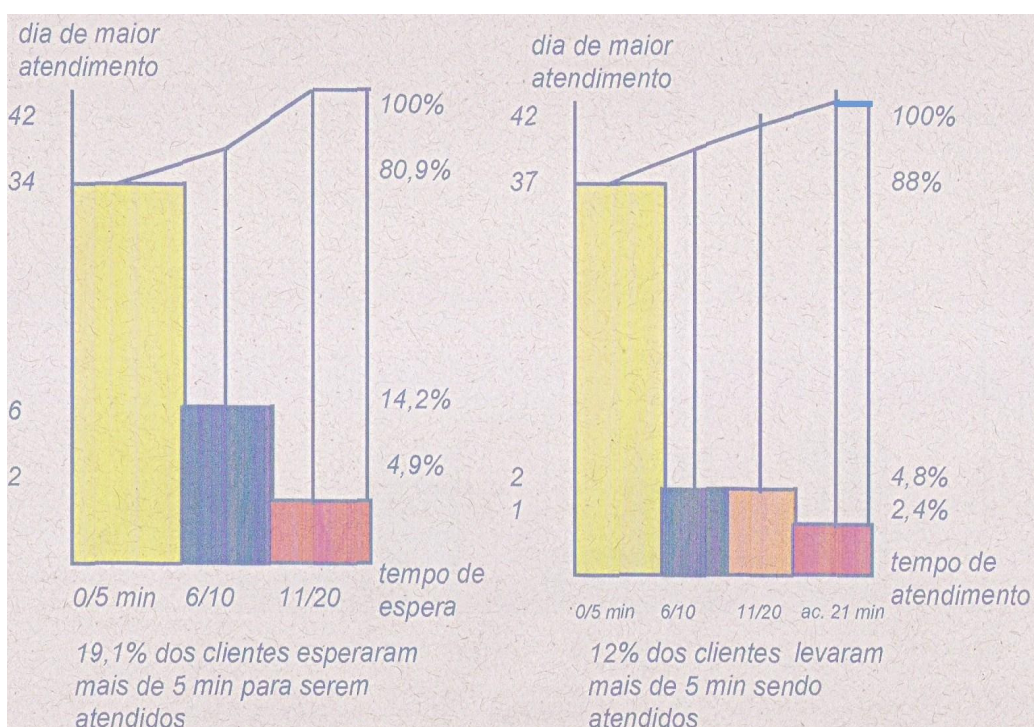


Figura 35: Tempo de espera e de atendimento.

Fluxograma do processo “atendimento de balcão” em Cartório:

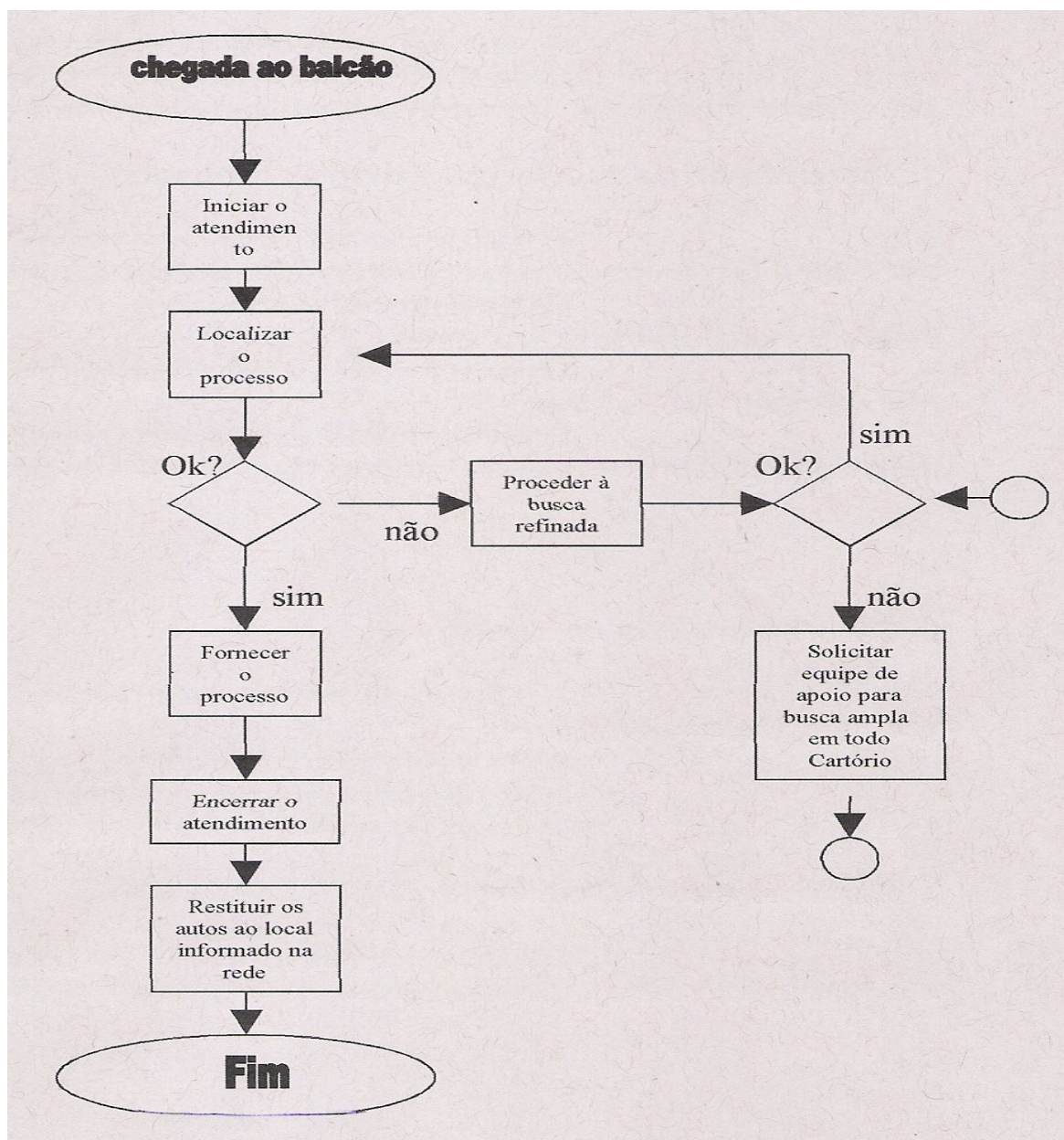


Figura 36: Fluxograma do processo de atendimento de balcão em Cartório.

O procedimento operacional exibido no fluxograma se destina à definição dos passos relativos ao atendimento para a localização e apresentação, ao consulente, dos autos de um processo em Cartório.

Transformação das características demandadas no atendimento em itens de controle e estabelecimento de itens de verificação pelas causas comuns das variação dos processos:

Característica	Item de controle	Indicador	Causa comum	Item de verificação
Presteza	Tempo de espera	$t_{\text{entrada}} - t_{\text{chamada}}$	Horário de “pico”	Nº pessoas aguardando

Figura 37: Fixação do item de controle, a partir da característica demandada, e de verificação, pela causa comum de variação do processo.

A característica do serviço demandado será acompanhada por item de controle, cujo indicador é a diferença entre o tempo de chegada ao local e o de início do atendimento. O item de verificação, voltado às causas, será medido pelo número de atendimentos.

3.2.1.2. Cumprimento dos Atos Processuais.

“O bom andamento do processo depende diretamente do bom andamento do cartório”, afirma Valéria Lagrasta⁹⁹, no mesmo sentido já observado por José Reinaldo Lopes.

Todavia, como já referido, inúmeras variáveis interferem no processo de trabalho. A multiplicidade de atuações tornam complexo o cumprimento dos processos judiciais – são ritos diversos, pedidos e atos significativamente diferentes, exigindo amplo conhecimento, habilidade e preparo do servidor.

Estão elas presentes no dia-a-dia das rotinas cartorárias.

O Diagrama de Ishikawa a seguir demonstra a correlação:

99. LAGRASTA, Valéria Ferioli. O gerenciamento de casos. In FREITAS, Vladimir Passos de et FREITAS, Dario Almeida Passos de (Coord). Direito e administração da justiça. Curitiba. Juruá. 2006. p. 199.

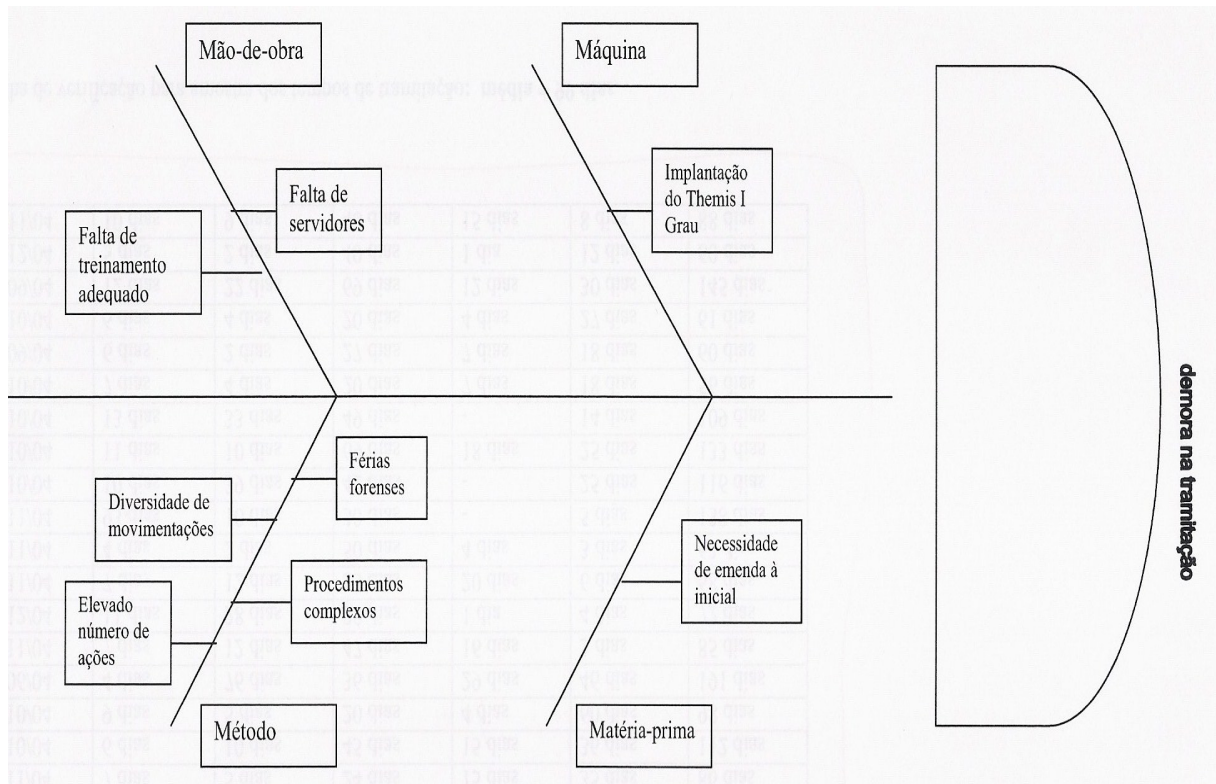


Figura 38: Diagrama de Ishikawa no levantamento das causas da demora na tramitação de processos.

No trabalho “avaliação comparativa da tramitação processual das ações contra SPC (Serviço de Proteção ao Crédito do Clube de Diretores Lojistas) e Serasa (Centralização de Cadastros)”¹⁰⁰, foi analisado o desempenho do cumprimento cartorário deste mesmo tipo de ação (ajuizadas com pleito de exclusão da restrição cadastral superior a três anos ou por falta de notificação prévia) entre Cartórios Cíveis não especializados (onde tramitam todas as espécies de ações afora as de competência especial) e uma Vara Especializada na matéria.

A coleta envolveu processos dos diferentes Juizados Cíveis¹⁰¹, por “marcadores temporais” pré-definidos e comuns a todos:

100. BORDASCH, Rosane W. S. Avaliação comparativa da tramitação processual nas ações contra SPC/Serasa. PGQJ-TJ. Relatório apresentado à CGJ. 19/05/05.

101. Apêndice B.

Ajuizamento	Ordem p/ Citação (*)	Cumprimento (*)	Protocolo da resposta (*)	Juntada (*)	Conclusão p/ sentença (*)	Tempo total de tramitação (*)
05/11/2004	7	5	24	15	35	86
15/10/2004	6	10	45	15	36	112
25/10/2004	9	5	20	4	60	98
24/06/2004	4	76	36	29	46	191
25/11/2004	7	12	47	16	3	85
10/12/2004	11	28	28	1	4	72
25/11/2004	7	12	23	20	6	68
25/11/2004	4	2	50	4	3	63
25/11/2004	93	10	30	0**	5	138
25/10/2004	10	39	42	0**	25	116
07/10/2004	11	10	69	18	25	133
28/10/2004	13	33	49	0**	14	109
18/10/2004	7	4	20	7	18	56
21/09/2004	6	2	27	7	18	60
19/10/2004	6	4	20	4	27	61
24/09/2004	12	22	69	12	30	145
02/12/2004	5	2	40	1	12	60
26/11/2004	10	9	46	15	8	88
						96,72

(*) Tempo em dias, considerado o decurso entre um ato e outro do marcador eleito;

(**) A marca “zero” na coluna da juntada significa que esta ocorreu na mesma data do protocolo da resposta ou na da conclusão para sentença.

Tabela 1: Folha de verificação dos “marcadores temporais” comuns às ações.

Fonte: TJRS, Escritório da Qualidade, “consultorias a áreas de adesão”.

A média do tempo total de tramitação destas ações – que comportam julgamento antecipado, pois a questão é eminentemente de direito – foi de 96,72 dias, contra 43 dias na Vara Especializada, em razão da facilitação do atendimento e da racionalização do cumprimento.

A identificação dos denominados “marcadores temporais”, pontos comuns na tramitação dos processos a analisar, permite a identificação das causas comuns e especiais da variabilidade, a detecção da fase em que esta se encontra mais significativa, bem assim seu desdobramento na investigação das causas.

A figura a seguir exhibe modelo de folha de verificação da tramitação processual com os “marcadores temporais”:

N. processo	Pedido	Data do ajuizamento	Tempo para cumprimento do despacho	Data do retorno do AR	Data da juntada do AR	Data da juntada da resposta	Data da expedição da NE de intimação da sentença	Data da publicação da NE	Tempo total de tramitação

Figura 39: Folha de verificação da tramitação dos processos com “marcadores temporais” - pontos comuns avaliados e medidos.

Da mesma forma, o histograma pode ser utilizado para a fácil visualização de “gargalos”:



Figura 40: Fases e tempo da tramitação.

No exemplo, o plano de ação deverá atuar nos processos e rotinas das fases de maior tempo de tramitação, cujas causas deverão ser investigadas mediante a sistemática do PDCA.

3.2.2. Implantação.

Através do PDCA para melhoria e controle dos processos relativos a atendimento e cumprimento, podem ser estabelecidos os critérios consoante figura a seguir:

Processo	Característica	Item	Fórmula
Atendimento	Presteza	Controle	Nº reclamações / Nº Atendimentos
Cumprimento - Sub-processo Juntada de petições	Presteza	Verificação	Nº documentos juntados / Nº total de documentos recebidos

Figura 41: Características demandadas convertidas em indicadores.

A par do que já foi exposto, é possível destacar como roteiro básico para uma implantação do método PDCA aos processos e rotinas cartorárias¹⁰²:

- identificação dos fornecedores, insumos, processos, clientes e serviços ou produtos demandados;
- escolha do processo para o início da implantação – processo de trabalho crítico para o setor (quer em razão da quantidade existente, quer em razão do reflexo que eventual falha possa acarretar) – priorizado por Diagrama de Pareto, método GUT etc;
- mapeamento do processo através da fixação dos limites, desenho por fluxograma e levantamento por folha de verificação;
- definição da meta, do plano de ação (5W2H, Diagrama de Inter-relacionamento etc) e dos indicadores (Itens de Controle e de Verificação);
- fixação de cronograma e carta de controle para acompanhamento e verificação, bem como treinamento dos operadores envolvidos;
- padronização se alcançada a meta; nova rodada do ciclo, na hipótese contrária.

¹⁰². Apêndice C.

3.3. CAUSAS COMUNS E CAUSAS ESPECIAIS.

Segundo a lição de Deming, é muito importante, na avaliação do processo, distinguir, na variabilidade dos processos, as causas comuns e as especiais. Por comuns, entenda-se o mesmo fato a afetar sistematicamente o processo; já a causa especial tem caráter de excepcionalidade. O controle deve ser exercido sobre as causas comuns.

A causa comum tem por característica a sistemática ocorrência:

- erros no cumprimento porque os servidores não foram treinados;
- demora no atendimento em razão da escala insuficiente ou inexperiente;
- falta de padrão na publicação das intimações, que pode provocar maior fluxo de público em determinados dias ou turnos;
- ausência de procedimento operacional padrão para a prática de atos idênticos, pelo que a produtividade varia de acordo com o operador (cada um executa de uma maneira);
- aumento do fluxo de processos em razão de demanda reprimida em outro setor (o gargalo ou restrição do sistema provoca represamento que poderá, uma vez liberado, fazer com que o número de processos a cumprir seja acima do habitual (o gargalo não pode ser considerado causa especial porque é previsível e passível de controle).

Já a causa especial diz com a ocorrência imprevisível:

- queda do sistema em virtude de parada não programada;
- diminuição na equipe em razão de licenças;
- alteração da legislação processual;
- instituição de novo sistema ou programa para a rede da organização.

Sobre as causas comuns, há possibilidade à intervenção corretiva, plano de melhoria e instituição de sistema de controle. Portanto, na avaliação das hipóteses, ainda no “P” do PDCA, é necessária sua detecção.

O mapeamento permite, através de marcadores temporais comuns, verificar a tramitação a cada circulação entre operadores – incluindo o Juiz.

A primeira circulação é a da remessa do processo pelo Cartório da Distribuição (a ação foi distribuída) ao Cartório Judicial (onde ocorrerá seu processamento): da distribuição até a autuação. Cuida-se de um sub-processo bastante simples e que, em tese, é realizado com grande brevidade.

A vantagem do sistema está na fácil visualização e identificação das restrições ou gargalos na tramitação do processo.

A partir dos dados coletados, é possível fazer a análise:

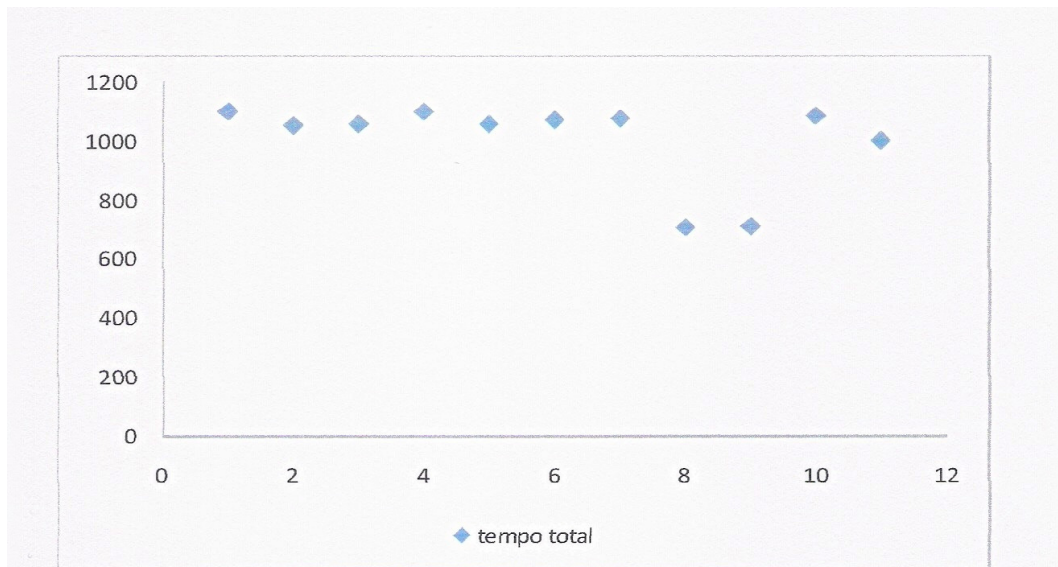


Figura 42: Dispersão no tempo total de tramitação das ações.

Há que se ter presente a diferença das hipóteses:

a) se, mapeados os processos, a demora no cumprimento é um traço comum, a causa provavelmente o será e, portanto, é passível de intervenção e melhoria através do uso das ferramentas da qualidade e de planejamento pelo ciclo PDCA;

b) se, ao contrário, a causa é especial (v.g. substituição de servidores ou falta temporária destes), tratar-se-á de situação excepcional e imprevisível, mesmo que o processo esteja sob controle.

O gráfico a seguir retrata duas movimentações cartorárias bastante características: a juntada de documentos aos autos (normalmente, petições das partes) e a separação dos autos para a remessa ao gabinete do juiz (conclusão dos autos). Ambas devem ser alimentadas de forma contínua, caso as rotinas de trabalho estejam sob controle, gerando um fluxo quase linear da atividade.

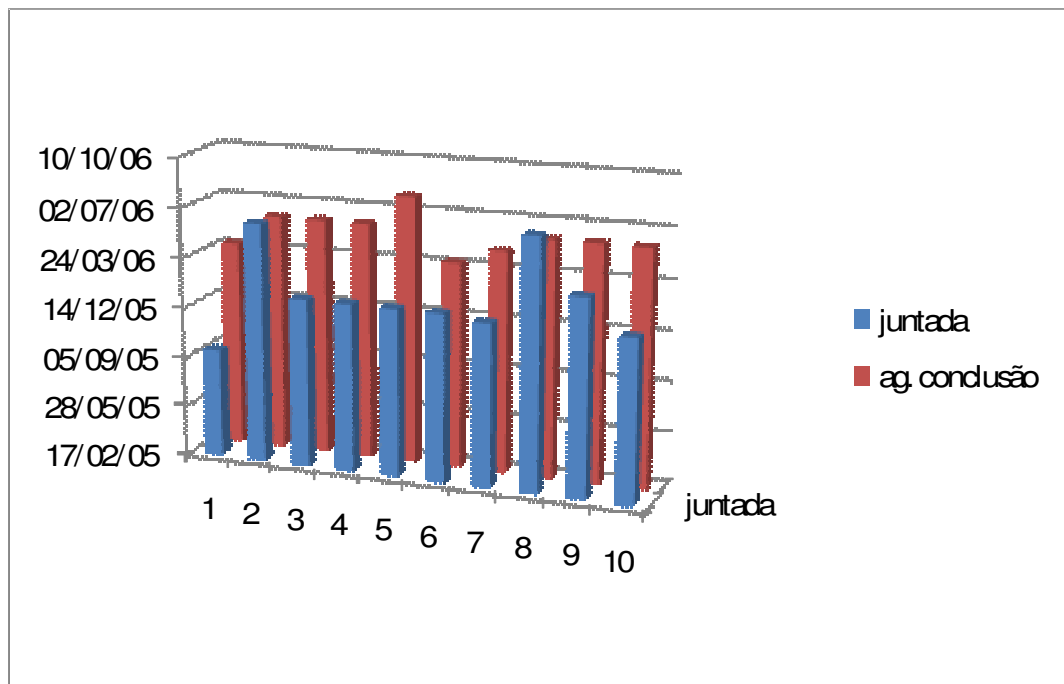


Figura 43: Gráfico comparativo das movimentações cartorárias “juntada” e “aguarda conclusão”.

Como se pode notar, não é o que está acontecendo na medição apresentada, onde a consequência desaguará na atividade seguinte, que passa a receber um fluxo descontínuo de processos.

O gráfico de controle a seguir, mais uma vez, estampa a variabilidade, desta vez em relação ao comportamento comparativo entre diversos Cartórios, cujas “entradas” são numericamente semelhantes e, no entanto, durante o processamento, restam afetadas por acentuada variabilidade, fruto da ausência do gerenciamento de suas rotinas:

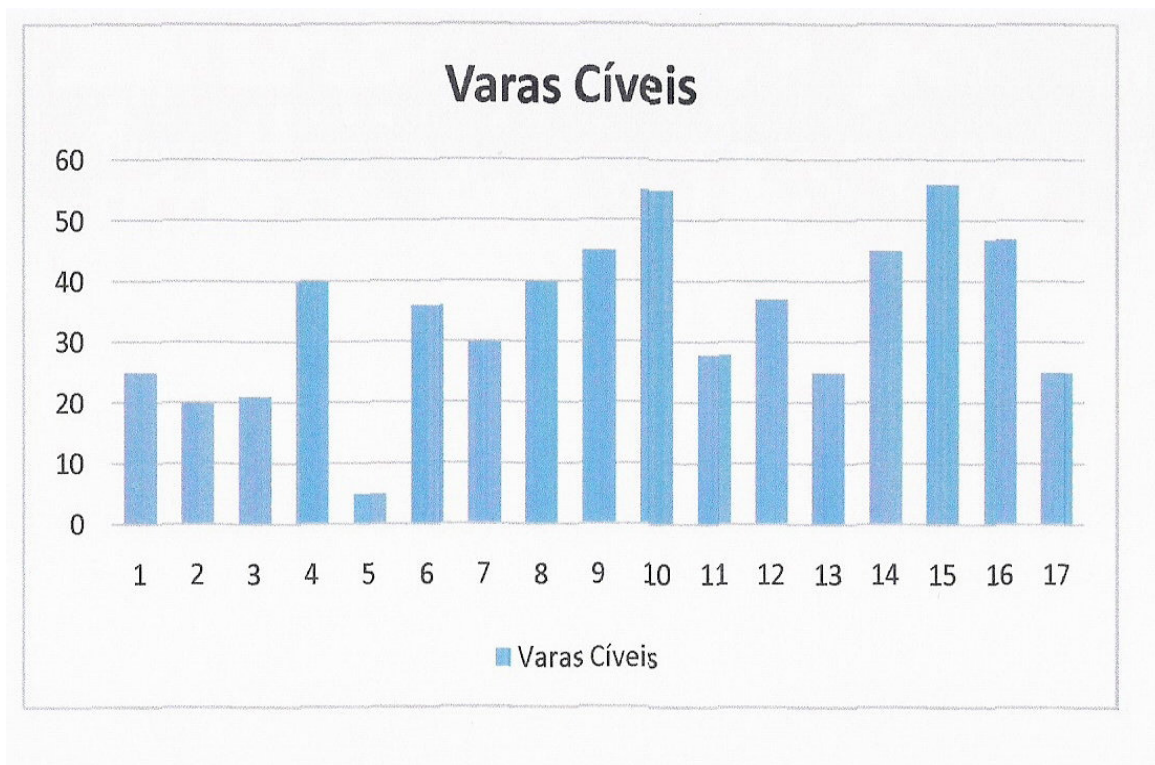


Figura 44: Variabilidade do fluxo das conclusões ao gabinete.

As ferramentas utilizadas – inseridas no desdobramento e aplicação do PDCA – apóiam tanto o diagnóstico quanto o acompanhamento das fases e posterior controle.

Nas hipóteses demonstradas, a grande variabilidade no fluxo dos processos encaminhados ao gabinete prejudicam o ritmo, o desempenho e a produtividade do magistrado. Evidenciam, outrossim, ausência de gestão das rotinas cartorárias.

No já citado sistema de gerenciamento desenvolvido pela Comarca de Casca/RS, iniciado o ciclo do PDCA, foi ajustado o *iter* procedimental a adotar, para cada um dos processos eleitos.

A tramitação, envolvendo a ação, da sua distribuição até a sentença, restou especificada na própria folha de verificação, objetivando:

- a) permitir a visualização (em fluxograma), por todos os operadores e setores intervenientes, dos passos a seguir;
- b) delimitar e especificar as responsabilidades, a fim de que cada um soubesse o que lhe estava sendo demandado no respectivo momento processual (através do 5W1H);
- c) possibilitar o detalhamento ou remissão a sub-processos, procedimentos operacionais padrão e itens de verificação;
- d) destacar as atividades preponderantes ou críticas (onde o erro pode acarretar nulidade, retrabalho, dentre outras falhas em potencial), estabelecendo método de prevenção (através de *check-list*);
- e) estabelecer prazos à execução das tarefas, para prévio controle da meta fixada como tempo total de tramitação.

Feita a implantação do plano de ação concebido (com a fixação da meta e do método, além de cronograma), na verificação ("C" do PDCA), os resultados foram os seguintes:

- nas ações cíveis de ingresso massivo (interesses individuais homogêneos postulados através de ações igualmente individuais), a média de tramitação era de 124 dias; a meta estabelecida era a redução para 87 dias; o resultado obtido foi a tramitação, da distribuição até a sentença, em 69 dias (média aritmética alcançada na primeira avaliação após a implantação, consistente na medição dos processos sentenciados no período);
- nas ações contra o Estado, a duração média era de 252 dias; após a instituição do método, caiu para 108 dias (obtida pela mesma sistemática de conferência).

A figura a seguir exhibe a folha de verificação:

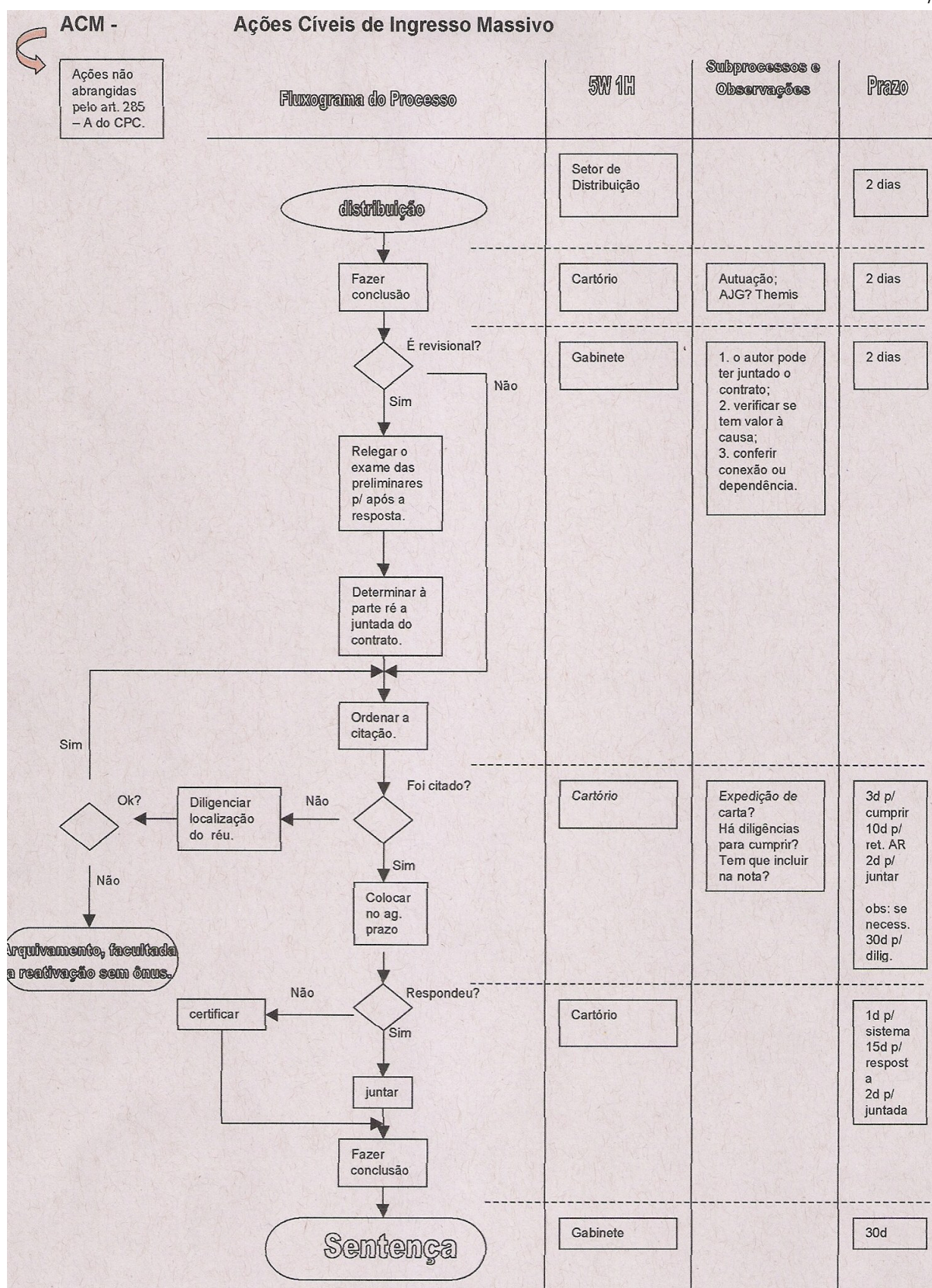


Figura 45: Folha de verificação para acompanhamento da tramitação.

Fonte: BORDASCH, Rosane WS. *apud* VIEIRA, Jose Luís Leal Vieira, Modelo de Gestão Compartilhada na Comarca de Casca, Trabalho apresentado na VII Mostra Nacional da Qualidade no Judiciário, setembro/2006.

3.4. PADRONIZAÇÃO DAS ROTINAS.

Uma vez atingida a meta, deve ser padronizado o procedimento operacional, a fim de possibilitar seu controle e manutenção do resultado, até que novamente gire o PDCA.

O processo relativo ao estabelecimento de operações padronizadas, pode ser assim visualizado:

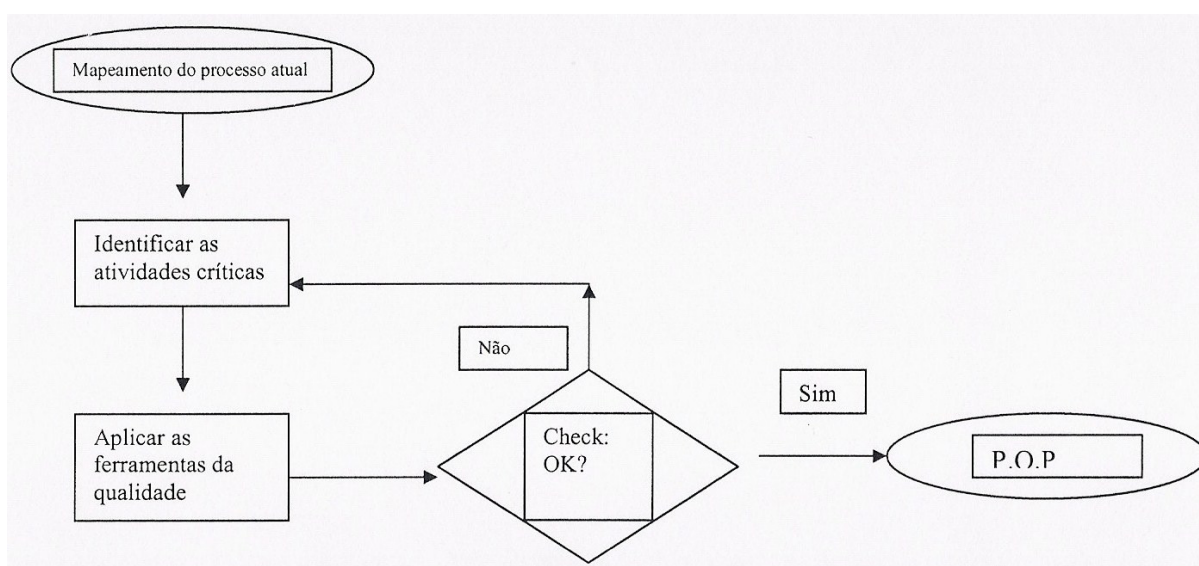


Figura 46: Processo relativo à instituição dos procedimentos operacionais padrão.

A Corregedoria-Geral da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul instituiu o Projeto Eficiência (Procedimentos Operacionais Padrão).

Segundo o Ofício-Circular Nº. 319/08-CGJ, “O projeto inclui a adoção de método de trabalho padronizado, bem como a utilização dos ‘PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO’ (POPs),” (...) “e que se encontram disponíveis no site deste Tribunal (http://www.tjrs.gov.br/setores/corregedoria/POP_CNJ_2008.doc)”.

- Na primeira fase, voluntariamente, os Cartórios poderiam escolher alguma rotina, estabelecendo fluxograma do processo;
- Coordenadores de Correição vinculados à Corregedoria, depois, elaboraram instruções técnicas sobre as rotinas de maior demanda;

- A seguir, o material produzido pelos Cartórios e as instruções técnicas foram ajustados, a partir do processo de trabalho eleito, conformato ao fluxo estabelecido;
- Editados, então, os documentos relativos aos “POPs”;
- A aplicação está sendo implantada em Cartórios selecionados para a composição de amostra representativa do universo da Justiça Estadual de 1º Grau;
- No prosseguimento, os POPs serão avaliados;
- Se atingidos os objetivos relativos à adequação ao uso, redução de erros e simplificação do procedimento, serão objeto de normatização pela própria CGJ, instituindo-se, outrossim, a sua revisão sistemática.

3.5. O CONTROLE EFETIVO E A MELHORIA DAS ROTINAS.

De um modo geral, as causas da demora na tramitação são comuns:

1. todo e qualquer cumprimento, por mais singelo que seja, exige um mínimo de tempo e dedicação do operador, a fim de que a tarefa seja corretamente executada;
2. a grande diversidade de ritos e itens a cumprir torna complexa esta atividade;
3. a equação tempo/ execução se submete, também, à jornada de trabalho, pelo que ela mesma exerce a limitação na capacidade do processo de absorver a demanda crescente.

Como destaca Castellar¹⁰², ao analisar as pesquisas realizadas sob a coordenação de Maria Teresa Sadek e Luiz Werneck Vianna sobre o Judiciário, duas causas podem ser apontadas para a morosidade: “A primeira diz respeito ao grande número de casos levados aos tribunais por pessoas, empresas e grupos de interesse, não para lutar por um direito, mas para explorar a lentidão do Judiciário, adiar o cumprimento de uma obrigação”.

Já a segunda causa envolve “fatores mais diretamente relacionados à operação do Judiciário, como a carência de recursos, a legislação e a forma de atuação dos juízes e de outros operadores do Direito”, ressalta o articulista.

É pouco provável que um programa exclusivamente motivacional aplaque esta causa, não obstante se reconheça a motivação como grande combustível da inovação e da criatividade.

Mesmo o aumento do número de servidores por serventia, que num primeiro momento até poderá parecer a solução, no longo prazo fará recrudescê-la, simplesmente porque não existe estrutura física ou financeira que possa acompanhar o ritmo do crescimento das demandas.

A segunda causa da morosidade, sem levar em conta a questão da legislação processual, diz respeito à instituição de sistemas de gestão cartorária, como se viu – e está no próprio setor a sua resolução.

Como sustenta Goldratt¹⁰³, “não é necessário um excepcional poder cerebral para constituir uma nova ciência ou expandir a existente. O que é necessário é a coragem de encarar inconsistências e evitar fugir delas só porque é desta maneira que sempre fizemos”.

3.6. O CUSTO DO PROCESSO.

O custo é importante componente de qualquer transação operação ou processo. Nesse sentido, cite-se a afirmação de Raquel Sztajn¹⁰⁴:

A noção de escolha racional está ínsita na idéia de capacidade e de imputação. Até os padrões do homem médio, do bom pai de família, do homem ativo e probo tomam a racionalidade como suporte, porque essas pessoas se baseiam, ao determinar suas ações, nos padrões sociais ou institucionais existentes, aprovados, desejados, estimulados.

102. PINHEIRO, Armando Castellar. Magistrados, Judiciário e Economia no Brasil. *In* ZYLBERSZTAJN, Decio et SZTAJN, Rachel (Org.). Direito e economia. Rio de Janeiro. Elsevier. 2005. p. 244 – 283.

103. GOLDRATT, Eliyahu M et COX, Jeff. **A meta**. (introdução à edição ampliada, 1993).

104. SZTAJN, Rachel. *Law and Economics* (Direito e Economia). *In* ZYLBERSZTAJN, Decio et SZTAJN, Rachel (Org.). Direito e economia. Rio de Janeiro. Elsevier. 2005. p. 74 – 83.

(...)

Por que, então, não associar eficácia à eficiência na produção de normas jurídicas? Eficácia como aptidão para produzir efeitos e eficiência como aptidão para atingir o melhor resultado com o mínimo de erros ou perdas, obter ou visar ao melhor rendimento, alcançar a função prevista de maneira mais produtiva. Elas deveriam ser metas de qualquer sistema jurídico. A perda de recursos/esforços representa custo social, indesejável sob qualquer perspectiva que se empregue para avaliar os efeitos.

A implantação da qualidade indubitavelmente gera custo (planejamento, treinamento, alteração de projetos e plantas técnicas para instituição de métodos de controle e prevenção de falhas, dentre outros itens).

Todavia, eles devem ser comparados aos custos da “má qualidade”, como preceitua Frank Gryna¹⁰⁵, em razão do retrabalho, dos erros, inspeções no fim do processo, enfim, “perdas evitáveis”.

A questão relativa ao volume de processos, principalmente demandas envolvendo direitos homogêneos objeto de ações individuais, cuja repercussão é o ingresso massivo, ganha especial contorno sob este enfoque.

Um dos aspectos diz com a efetivação do ato processual em si, como a citação da parte ré, que de um modo geral, nesse tipo de ação, é concentrada num grupo econômico ou em poucas pessoas ou organizações.

Segundo o Código de Processo Civil, a relação processual só se constitui com a citação válida. Isto significa, na concepção tradicional, reiterar atos citatórios milhares de vezes, pois deduzidas individualmente pretensões idênticas (às vezes, até mesmo com identidade de partes).

No ano de 2006, foi realizada medição para efetivação de 500 citações de uma mesma empresa ré, em demandas da natureza mencionada (ações individuais versando sobre direito coletivo homogêneo):

a) 500 ações pendentes de citação (na maioria, ações cautelares exhibitórias);

b) valor do ARMP (aviso de recebimento em mão própria), da ECT (Empresa de Correio), para correspondências de 20 a 50gr, R\$ 9,10;

c) tempo necessário para expedição das cartas, preenchimento do formulário de remessa e demais atos até o encaminhamento, 37 horas (quase cinco dias úteis);

d) custo homem/hora/operação: R\$ 582,29;

e) custo elaboração das cartas/remessa: R\$ 4.550,00.

A operação importaria em mais de R\$ 5.000,00, além de quatro dias e cinco horas para elaboração, sendo, o ato em si, mera repetição, processo a processo, da mesma pretensão.

Como solução alternativa, a remessa ocorreu por *Sedex* em mão própria, ao custo de R\$ 22,00 para cada lote de 10 kg (foram duas remessas, perfazendo R\$ 44,00), além das horas da expedição apenas do ofício citatório (sem o formulário individual), que ficaram reduzidas a 12, ao custo de R\$ 188,88. A adoção da citação em lote, através do sistema expresso de encomendas, mantido o recebimento em mão própria, reduziu o custo total da operação para R\$ 232,88.

No procedimento da citação, considerando que o “aviso de recebimento” era relativo ao lote, foi ele arquivado em Cartório, com informação nos autos. Ou seja, em relação à “forma”, esta foi a única alteração; a qual, em termos práticos, importou em redução de custo e tempo, simplificando o processamento.

O procedimento operacional adotado foi objeto de ordem de serviço¹⁰⁶, devidamente aprovada pela Corregedoria-Geral da Justiça.

Tratou-se da adoção de medida para a redução do custo da prática de um ato processual.

Todavia, maior complexidade assume estimar o custo da tramitação processual, ante as suas inúmeras circulações e variáveis.

No relatório “abordagem institucional das ações coletivas”¹⁰⁷, constam estimativas elaboradas pelo TJRS e pelo STJ acerca do custo da tramitação de seus processos. O primeiro apontou, como média aritmética, o valor de R\$ 411,40 e, o último, R\$ 762,72.

Como avaliado nos trabalhos referidos pelo relatório, o custo do processo submete-se a três variáveis:

- a) despesas de pessoal;
- b) despesas de infra-estrutura e tecnologia;
- c) tempo de tramitação e natureza da ação.

105. GRYNA, Frank M. Custos da Qualidade. In JURAN, J. M. et GRYNA, Frank M. Controle da qualidade. v. I, op. cit. p. 83 – 133.

106. BORDASCH, Rosane W. S. Ordem de Serviço 03/2006, publicada em Cartório. junho/2006.

107. BORDASCH, Rosane W. S. Abordagem institucional das ações coletivas. TJRS. Apêndice D.

Merece especial destaque importante anotação feita no trabalho do STJ acerca da direta correlação entre o tempo de tramitação e o custo do processo: recurso especial que por lá tramitou em dois dias custou R\$ 10,00; outro, de 622 dias, resultou em R\$ 3.627,97.

Refere o trabalho:

Tomando por exemplo uma ação cível sobre direito individual não homogêneo, será sua circulação composta: (a) tempos de execução - distribuição (protocolo, inserção no sistema, recolhimento das custas ou verificação do requerimento à gratuidade); autuação (leitura da inicial, colocação da capa, juntada, informação do sistema); conclusão (movimentação do sistema); despacho/decisão (leitura do pedido, análise dos documentos, redação); cumprimento (leitura da decisão, elaboração do documento ordenado); (b) tempos de trânsito - remessa do Cartório da Distribuição para a Vara; remessa do Cartório da Vara para o gabinete do magistrado etc; (c) tempos de espera - prazo de publicação da nota de expediente; prazo para cumprimento e juntada etc.

Como se pode ver, o processamento envolve diversos setores e operadores e, quanto maior, mais tempo os operadores dedicarão àquele processo, ganhando, assim, o que podemos chamar de tramitação artesanal¹⁹.

Temos, portanto, um tempo x como necessário ao andamento do processo, com n intervenções de operadores, cuja atuação consistirá na quantidade y de horas.

A tramitação, então, como variável na composição do custo do processo deve levar em consideração as etapas desde a sua entrada até a sua baixa definitiva.

Acolhendo designação corrente de processo artesanal para aquelas ações que exigem atendimento e cumprimento individualizado, “o tempo médio de tramitação da amostra relativamente ao período decorrido entre o ajuizamento e a prolação da sentença, nas ações com dilação probatória, foi de 912 dias para 37 horas de tempo com execução, importando seu custo em R\$ 1.483,38”.

É do domínio de todos que a atividade individualizada e artesanal importa em aumento do custo de sua realização. Não é diferente, portanto, no Judiciário.

A anomalia está em tratar as ações que envolvem direitos individuais homogêneos como artesanais ou exclusivas: além da demora na tramitação, com o congestionamento provocado pelo ingresso massivo da espécie, o custo é o do cumprimento artesanal, onde os processos são tratados um a um, como únicos.

As ações de ingresso massivo envolvem direitos individuais homogêneos de uma coletividade, ou seja, idênticos para todos os integrantes do mesmo grupo ou segmento; todavia, a pretensão é manejada individualmente pela parte lesada.

Nesse caso, registra o relatório:

Por ação de ingresso massivo, entenda-se a espécie voltada à tutela de interesses individuais homogêneos, ajuizadas uma a uma (para cada pessoa detentora da pretensão resistida) cuja fase de conhecimento fica restrita ao provimento judicial acerca do direito envolvido (v.g. ações contra empresa de telefonia para subscrição/indenização relativa à participação acionária na companhia). A principal característica desta espécie de processamento é a idêntica e reiterada circulação (ajuizamento, citação, resposta, réplica e sentença), onde o provimento judicial é igualmente o mesmo (como dito, trata-se de questão de direito). Ou seja, por milhares de vezes, magistrados e servidores repetem igual proceder, a fim de ser reconhecido o mesmo direito.

Este tipo de procedimento resta inserido dentro da atual realidade cartorária, onde ações que exigem tratamento individualizado são mescladas a estas de ingresso massivo, resultando na impossibilidade ao cumprimento concentrado (como já dito, a ação de cumprimento artesanal exige movimentação individualizada). Assim, cada lote de operação envolve múltiplas possibilidades, aumentando seu *setup* e, por conseguinte, a “espera do lote”, a acarretar os denominados “gargalos” ou restrições do sistema.

Da mesma forma, o relatório remete à decisão exarada nos autos do processo 10702325413, em tramitação há 1888 dias, a exemplo de ação de cunho repetitivo e de ingresso massivo, à qual foi dada a tramitação artesanal:

Vistos.

O processo, tal como qualquer seqüência de atos destinados a um fim específico, impõe a visão sistêmica, pois sistema é.

No caso dos autos, o acórdão de fl. 391 e ss. dispôs:

1. o valor patrimonial de NCz\$ 0,054386 ao período de 13.01.89 a 27.04.89, e de Cr\$ 4,536002 para 22.03.90 a 27.02.91;
2. uma ação da extinta companhia corresponde a 48,56495196 ações da incorporadora, devendo ser feita a conversão;
3. condenou a ré à subscrição da diferença.

Ou seja, fixou claramente a operação matemática (valor integralizado x valor patrimonial; resultado x conversão), bem assim, tratar-se de obrigação de fazer.

Os credores pleitearam a indenização dos valores correspondentes (fls. 546-548), fazendo a operação matemática e, de pronto, submetendo o resultado a valor da cotação, a título de atualização, da data do pedido indenizatório (fls. 575-578).

Ordenado o cumprimento na forma do art. 475-J do CPC, a ré depositou o valor e ofertou impugnação.

Alegando excesso de execução, aduziu: “a correta indenização a ser paga é o equivalente ao número de ações a serem subscritas, multiplicadas pelo valor do fechamento da data do trânsito”.

Ou seja, a única controvérsia da impugnação diz respeito ao critério de atualização, não especificado no acórdão.

A decisão, então, fixou:

1. o valor, para atualização, é o da data do trânsito em julgado;
2. será aquele correspondente ao do fechamento do dia no mercado de capitais (leia-se Bolsa de Valores).

Mais claro impossível: na data do trânsito, o valor é o do fechamento da Bolsa. Isto porque sistematicamente a devedora usa o argumento de que, ao longo do dia, o valor varia e propõe seja feita uma média aritmética na apuração.

De praxe, usa este argumento só em nova fase, para ensejar novos recursos. Trata-se de argumentação por ela mesma levantada.

Aliás, é notório que 70% da movimentação cível de 1º e 2º Grau diz respeito a estas reiteradas questões. E a intenção é uma só: tumultuar, de forma a não terminar o litígio, pois leitura atenta dos autos aclara, com exatidão, a questão posta nos embargos.

Por fim, o Judiciário deve ficar atento ao custo das ações que versam sobre direitos homogêneos.

Somente na correlação valor - hora - operador x tempo de operação no 1º Grau, sem considerar os tempos de espera relativos a gargalos ou restrições do sistema, nem os de transporte (circulação), ou das instâncias recursais, o processo já custa ao Poder Judiciário R\$ 3.070,80 até a presente data.

Intimem-se.

A eficiência no custo, afora seu reflexo direto na questão econômica, essencial na sociedade de hoje, é decorrência direta da demora na tramitação e, portanto, deverá constar obrigatoriamente em um dos indicadores para melhoria dos resultados nos processos judiciais.

3.7. PROJETO POUPANÇA.

São do Ministro Ruy Rosado de Aguiar Júnior¹⁰⁸ as palavras que ilustram o propósito deste projeto:

Precisamos pensar que a justiça, toda ela, pode ser prestada de um modo desburocratizado, por pessoas comprometidas com o resultado. O importante é a solução do litígio, não a formalidade. Isso precisa passar por todo o universo jurídico do Brasil, mudar a cabeça das pessoas, mudar a cabeça do legislador, mas não é fácil.

Em maio/2007, acorreram ao Judiciário, milhares de pessoas que, à época da edição dos Planos Econômicos de 1987, 1989, 1990 e 1991, mantinham cadernetas de poupança em instituições financeiras, pretendendo a recomposição dos denominados expurgos inflacionários, em razão do prejuízo acarretado pelo pagamento a menor do rendimento da aplicação.

Ante a proximidade da prescrição (vintenária), houve expressivo ingresso de ações de cobrança de tais diferenças, bem assim, de cautelares exibitórias para a busca de documentos comprobatórios da existência das mencionadas contas em nome dos autores. Foram necessárias medidas de urgência que assegurassem a possibilidade ao atendimento de todos – ampliação do horário, protocolo de recebimento para posterior lançamento no sistema, alocação de força de apoio etc.

A perspectiva, às Varas Cíveis, que já contam com uma média de 8.000 processos por Juizado¹⁰⁹, era a da distribuição de aproximadamente 2.000 novas ações tendo por causa de pedir os expurgos inflacionários nas cadernetas de poupança.

Contava-se, ainda, com uma dificuldade a mais, em razão da classificação dessas ações apenas como “ordinárias” e “cautelares”, juntamente com o universo restante, impedindo o pronto diagnóstico. Entrariam as novas ações nas rotinas dos Juizados, para o habitual processamento individualizado.

O Ministério Público e a Defensoria Pública do Estado ajuizaram ações coletivas com o mesmo objeto:

Número do processo	Banco demandado	Juizado - Vara
001/1.07.0102594-1	ABN AMRO Real	1º Juizado 16ª Cível Foro Central de Porto Alegre
001/1.07.0102566-6	Banco do Brasil	1º Juizado 15ª Cível Foro Central de Porto Alegre
001/1.07.0102632-8	Banco Itaú	2º Juizado 16ª Cível Foro Central de Porto Alegre
001/1.07.0102579-8	Banrisul	1º Juizado 15ª Cível Foro Central de Porto Alegre
001/1.07.0102582-8	Bradesco	2º Juizado 15ª Cível Foro Central de Porto Alegre
001/1.07.0102575-5	HSBC	2º Juizado 15ª Cível Foro Central de Porto Alegre
001/1.07.0104162-9	HSBC como sucessor de Bamerindus	1º Juizado 16ª Cível Foro Central de Porto Alegre
001/1.07.0104379-6	Santander Banespa e Safra	1º Juizado 15ª Cível Foro Central de Porto Alegre
001/1.07.0102637-9	Santander Meridional	2º Juizado 15ª Cível Foro Central de Porto Alegre
001/1.07.0102625-5	Unibanco	1º Juizado 16ª Cível Foro Central de Porto Alegre

Figura 47: Relação das ações coletivas ajuizadas.

Fonte: <http://www.tj.rs.gov.br/proc/custas/planos.php>

108. AGUIAR JÚNIOR, Ruy Rosado de. Entrevista concedida ao Projeto Memória, Poder Judiciário, RS. Disponível no *site* <http://bdjur.stj.gov.br/dspace/handle/2011/1157>. Acesso em 18/03/2008.

109. Nota: No Foro Central da Comarca de Porto Alegre, são dois Juizados em 18 Varas Cíveis, mais uma com Juizado único.

Os juízes das Varas Cíveis da Capital criaram, então, um grupo de estudo, avaliação do problema e elaboração de um plano de ação.

A primeira medida, a seguir, adotada pela maioria dos magistrados foi a suspensão das milhares de ações individuais propostas, visando instituir nova cultura de privilégio das ações coletivas, o que foi decidido sob os seguintes parâmetros¹¹⁰:

(a) há prejudicial externa (letra “a”, inciso IV, do artigo 265 do CPC) na medida em que a ação civil pública trata da mesma matéria e de conteúdo mais amplo, (b) evitar-se-á decisões conflitantes entre essa lide e a ação noticiada, com imenso descrédito do Poder Judiciário, (c) prejuízo algum terá a parte autora, quando poderá obter título executivo para simples liquidação e posterior execução, o que abrevia seu pleito, (d) o processo é de natureza instrumental e desmerece processar e julgar mesma lide que está albergada na ação civil pública, o que leva à ilógica do sistema processual pátrio, malferindo o princípio constitucional da economicidade.

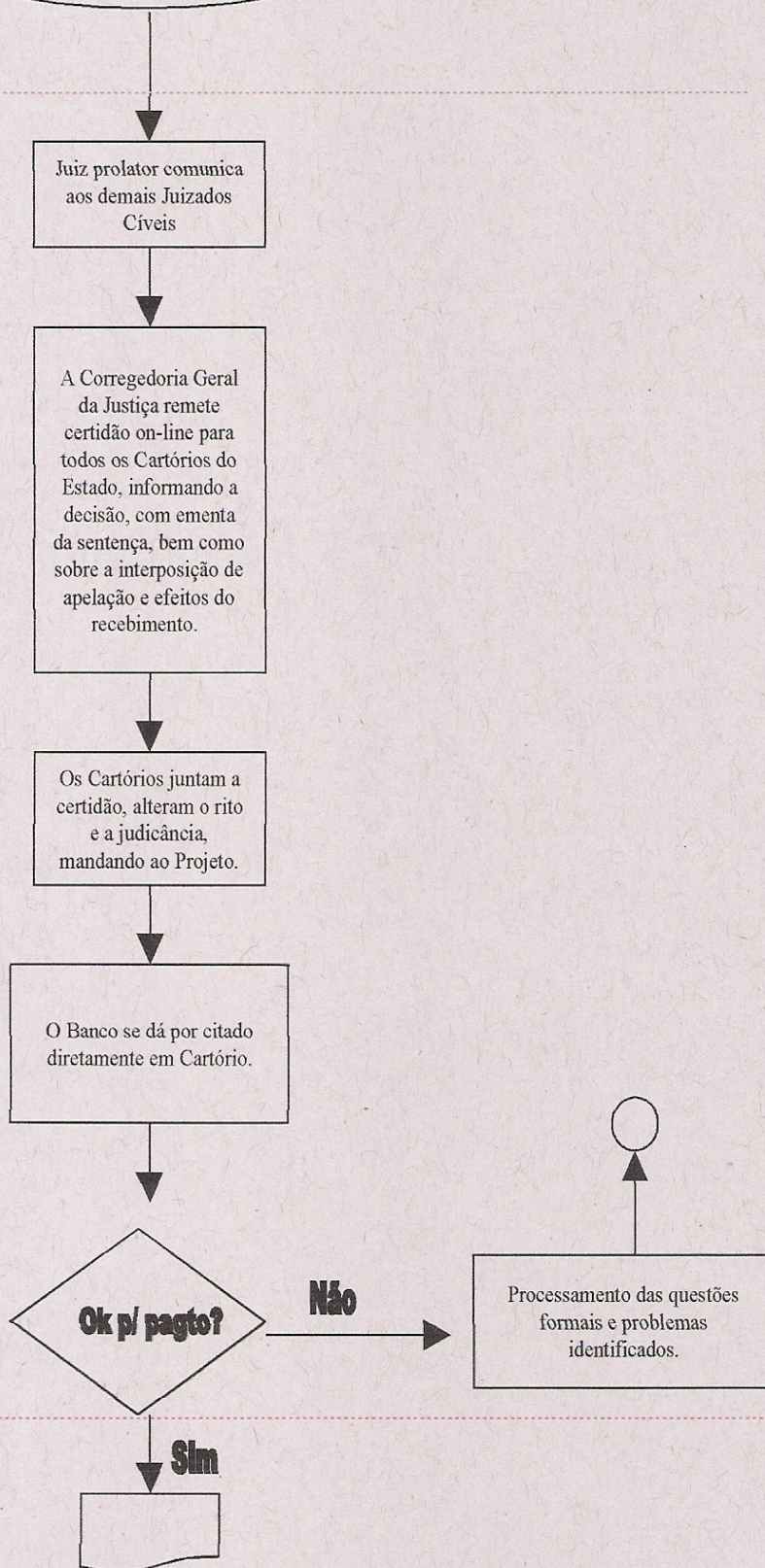
A Corregedoria-Geral da Justiça expediu ofício-circular¹¹¹ orientando à adoção da medida, pelos magistrados estaduais, “considerando conveniente a medida do ponto de vista administrativo”.

Segundo exposto no Projeto proposto pela Comissão de Juízes¹¹²:

A decisão, afora os fundamentos jurídicos que a respaldam, baseia-se e objetiva um mínimo de coerência ao sistema, pois não há como continuar-se enfrentando este grave problema, que está levando a prestação jurisdicional, a passos largos, a uma situação de colapso absoluto, da maneira como vem sendo feito, admitindo-se que direitos que atingem vários de forma uniforme, sejam submetidos e apreciados pelo Judiciário de forma isolada, quando, na verdade, o litígio é um só.

Buscou ele responder, fundamentalmente, à seguinte indagação¹¹³: “qual a lógica de continuarmos repetindo, não raras as vezes apenas alterando o cabeçalho de uma sentença, dizendo-se milhares de vezes a mesma coisa a respeito de um assunto que poderia e deveria ser solucionado em uma só ação?”

O Projeto propôs a reengenharia do processo¹¹⁴, no sentido do afirmado por Hammer e Champy: “o verdadeiro poder da tecnologia não está em fazer antigos processos funcionarem melhor, mas em permitir que as organizações rompam com as antigas regras e criem novas formas de trabalho”. Foi concebido, então, novo fluxograma para as individuais:

Sentença na Ação Coletiva

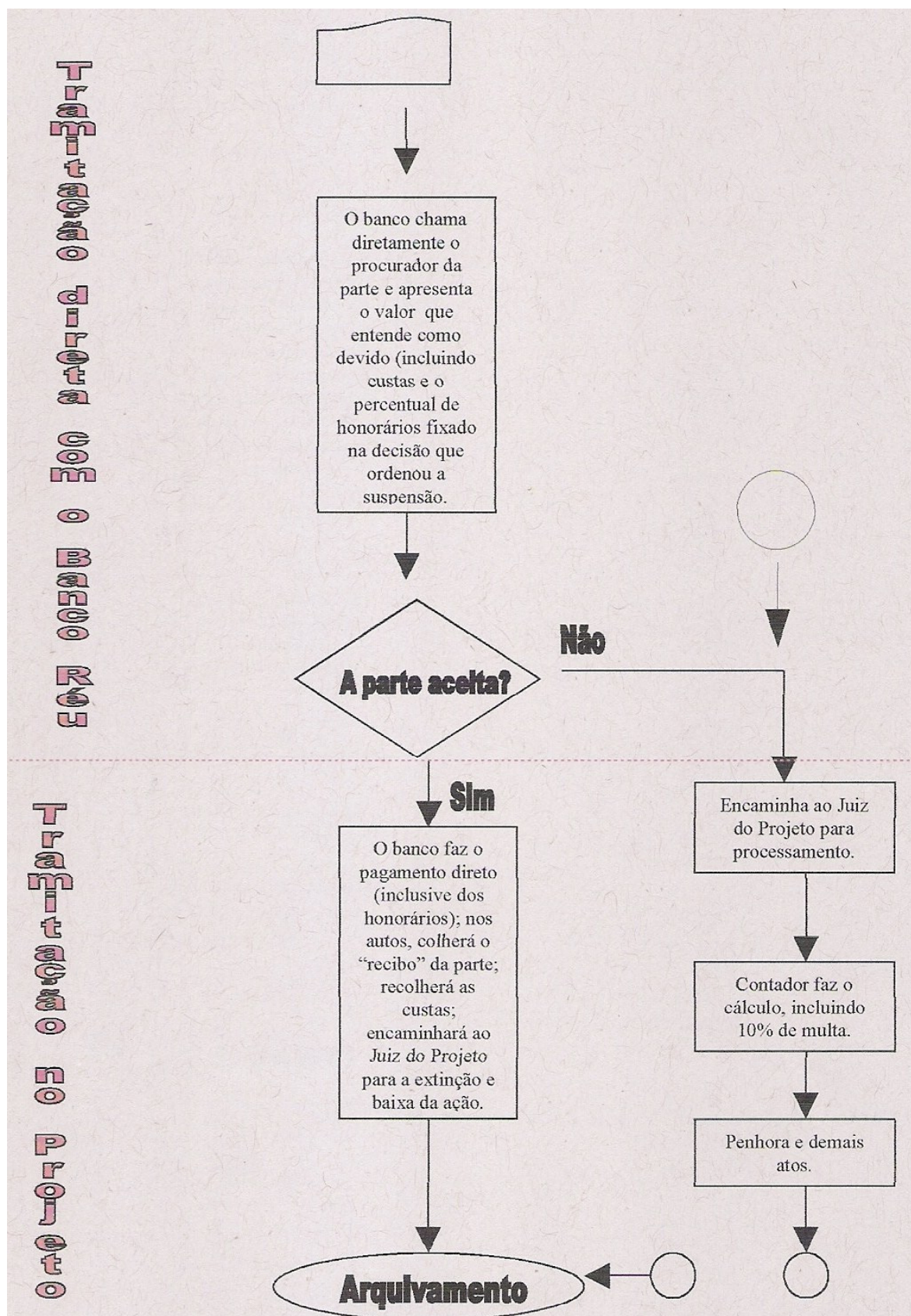


Figura 48: Fluxograma do processo como liquidação de sentença.

A diretriz principal foi fixada com base no art. 95 do CDC, segundo o qual, em caso de procedência do pedido formulado na coletiva, a condenação será genérica, fixando a responsabilidade do réu pelos danos causados, e no art. 97, que dispõe sobre a possibilidade da liquidação (e a execução) ser promovida pela vítima e seus sucessores, assim como pelos legitimados apontados no art. 82 do CPC.

Assim, prolatada a sentença na ação coletiva (ainda no segundo semestre do ano de 2007), foram, as ações individuais, convertidas em liquidação de sentença, instituindo-se procedimento operacional aos Cartórios:

a) circulação de certidão, encaminhada pela Corregedoria-Geral da Justiça a todos os Cartórios do Estado, dando conta do recebimento de apelação na coletiva e respectivo efeito de seu recebimento;

b) a certidão é juntada aos autos, lançando-se a alteração do rito para liquidação de sentença por artigos;

c) conclusão dos autos ao juiz designado.

O maior diferencial diz respeito ao rito concebido: nas ações individuais, não será prolatada nova decisão acerca do que já foi objeto da sentença prolatada na coletiva, sem afastar a possibilidade à discussão das questões da relação contratual entre autor e instituição financeira ré.

Da mesma forma, a circulação dos processos é projetada, consoante cronograma previamente estabelecido, com o que há concentração de atos não só dentro dos autos, como também do lote, agilizando e facilitando seu cumprimento.

110. Nota: trecho do dispositivo da decisão de suspensão das ações individuais.

111. Ofício-Circular 318/2007 – CGJ, cfe. Processo 0010-07002315-5 do Conselho da Magistratura.

112. Processo 0010-07/004075-0, Conselho da Magistratura, julgado em 04/09/2007.

113. REVISTA MULTIJURIS, Porto Alegre. Ajuris, ano II, nº 04, quadrimensal, dezembro/2007, p. 23 – 24.

114. HAMMER, Michael et CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro. Campus. 1994. p. 72.

A figura a seguir expõe a circulação:

Juizado	Cartório	Central de Mandados
	1. receber e baixar a certidão on-line; 2. juntar a certidão nas ações individuais; 3. baixar o rito originário; 4. cadastrar como “incidente – liquidação – poupança”; 5. alterar a judicância para o regime de exceção; 6. fazer a conclusão dos autos;	
7. analisar os autos, verificando os requisitos e a aptidão à decisão que converte a cobrança em liquidação provisória; 8. ordenar diligências naqueles considerados inaptos e ou nas exhibitórias;		
	8. expedir mandado padrão específico, na primeira hipótese, observando o endereço de citação fixado por Ordem de Serviço; 9. remeter à Central de Mandados cfe data ajustada por cronograma;	
		10. concentrar o cumprimento em um único Oficial de Justiça; 11. cotar a diligência nos autos; 12. lançar certidão padrão; 13. restituir ao Cartório;
	14. juntar o mandado; 15. informar no sistema, disponibilizando autos para resposta e juntada dos extratos (15 e 30 dias, respectivamente); 16. certificar e alterar a situação somente após o segundo prazo; 17. dar, então, vista à parte autora; 18. juntar a manifestação ou certificar; 19. fazer conclusão;	
20. analisar as questões formais apresentadas; 21. oportunizar conciliação.		

Figura 49: Circulação padrão dos processos no Projeto Poupança.

O processamento da fase relativa à liquidação provisória está representado no macro-fluxo a seguir:

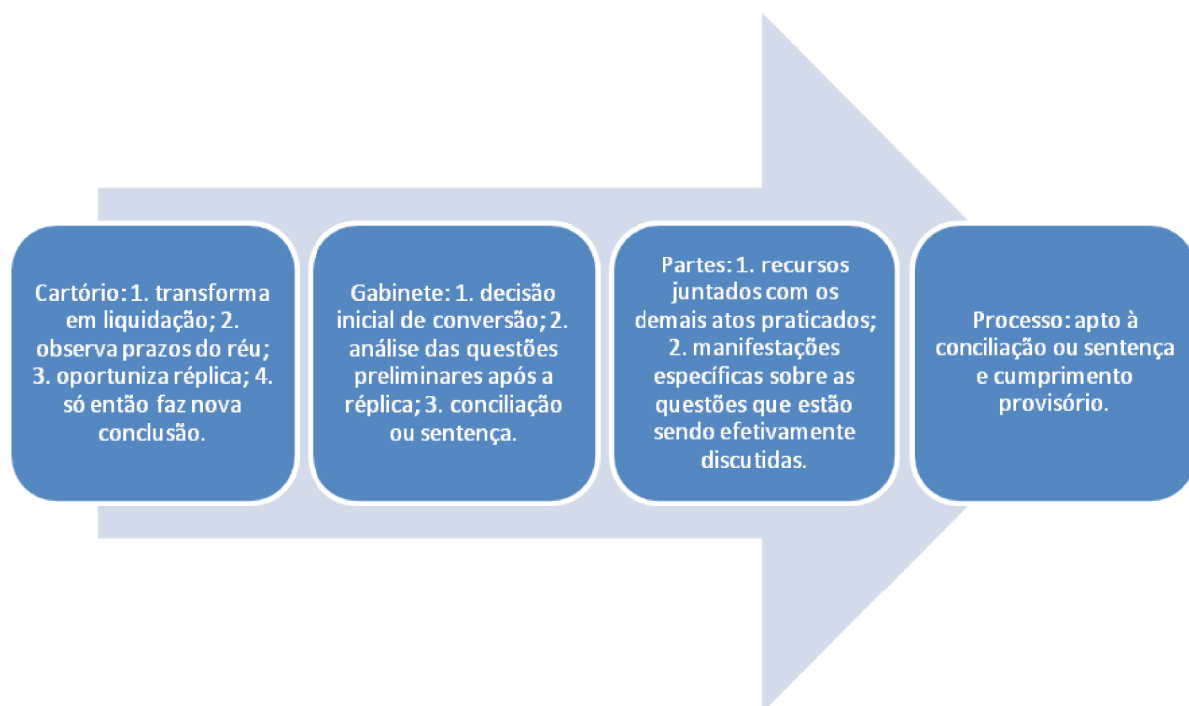


Figura 50: Macro-fluxo do processo de liquidação provisória.

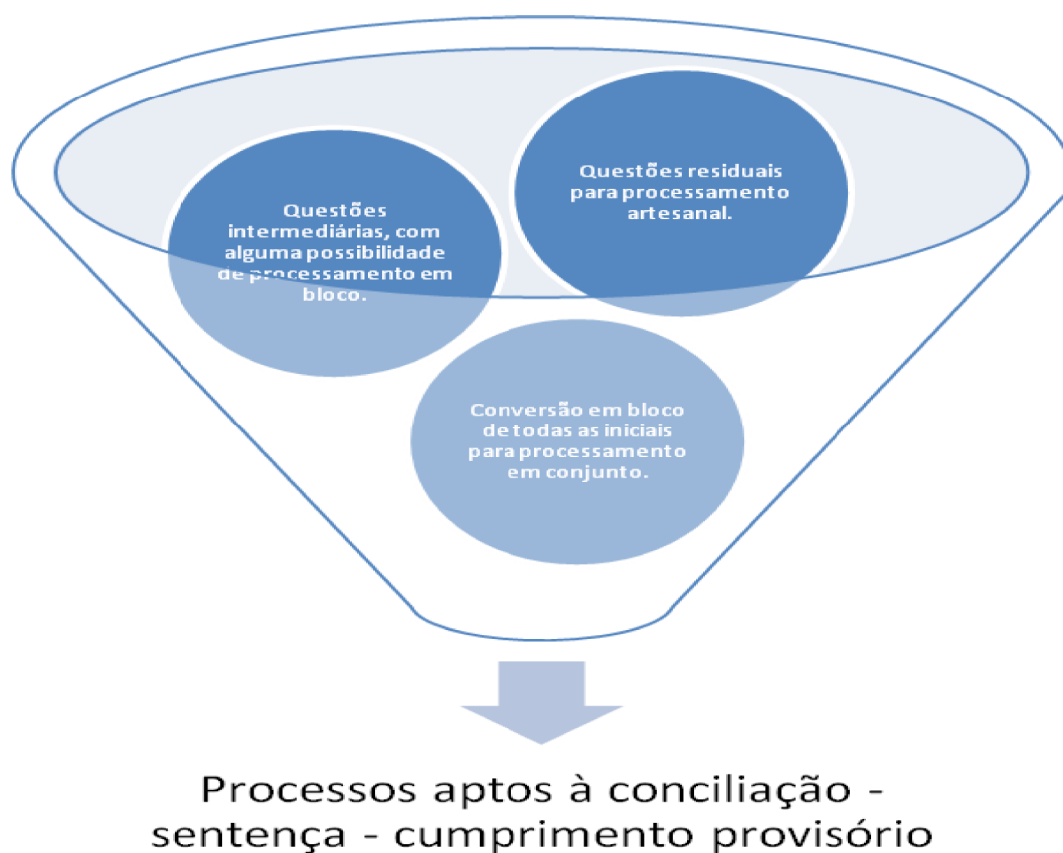


Figura 51: Estratégia de processamento da fase de liquidação.

Diferenciais do Projeto a partir da diretriz:

- a) as decisões judiciais das ações individuais foram alinhadas aos dispositivos das coletivas;
- b) há máxima concentração de atos, para evitar a desnecessária circulação do processo (movimento cartório-gabinete-cartório que agrega tempo e custo);
- c) os Cartórios possuem facilitadores setoriais, para completa integração das medidas;
- d) o *site* do TJRS disponibiliza acesso direto às coletivas, permitindo o acompanhamento, bem como simulador para elaboração e conferência do cálculo;
- e) são realizadas reuniões periódicas para avaliação e sistematização das ações previstas.

A conversão da ação individual de conhecimento em liquidação provisória por artigos visa futuro cumprimento da sentença prolatada na coletiva, cuja determinação, *ex officio* não ofende o princípio do devido processo legal (v.g. Agr. Instr. n. 70023909906), sendo dispensável nova manifestação de vontade do autor, pois tanto a liquidação quanto a execução são o prolongamento do processo de conhecimento (v.g. Agr. Instr. 70023444474).

Outrossim, para assegurar o contraditório e a ampla defesa à instituição ré (que, na maior parte das ações individuais, não fora citada, pois a suspensão ocorreu logo após o ajuizamento), a liquidação provisória será por artigos, sendo a pretensão do credor limitada ao pedido deduzido na sua inicial. Ou seja, não obstante a sentença na ação coletiva contemple os quatro Planos Econômicos, na individual, a liquidação abrangerá somente os períodos nesta especificados.

A movimentação é acompanhada¹¹⁴ pela Corregedoria-Geral da Justiça, que, ainda neste mês de maio, expediu ofício-circular com nova recomendação ao procedimento eleito, “por já apresentar resultados relativos à economicidade”¹¹⁵.

A tabela a seguir exhibe a circulação através do mapeamento por “marcadores temporais” comuns e previamente fixados, permitindo seja feita a projeção da tramitação e, conseqüentemente, seu planejamento e controle:

114. Nota: V. Apêndice IV - “Abordagem Institucional das Ações Coletivas”.

115. Ofício-Circular 200/2008 – CGJ.

Planilha 1

banco	certidão	conversão	tempo	conclusão	retorno	tempo	1ª circ	cumpr	tempo	cifaç	tempo	conv-cit	juntada	tempo
Banco 1	21/12/07	03/01/08	13	03/01/08	04/01/08	1	14	24/01/08	20	29/01/08	5	39	31/01/08	2
Banco 2	28/12/07	10/01/08	13	10/01/08	17/01/08	7	20	11/02/08	25	13/02/08	2	47	14/02/08	1
Banco 3	27/12/07	12/01/08	16	12/01/08	21/01/08	9	25	11/02/08	21	20/02/08	9	55	25/02/08	5
Banco 4	16/01/08	21/01/08	5	21/01/08	30/01/08	9	14	15/02/08	16	12/03/08	26	56	12/03/08	0
Banco 5	11/02/08	19/02/08	8	19/02/08	26/02/08	7	15	03/03/08	6	07/03/08	4	25	10/03/08	3
Banco 6	03/03/08	10/03/08	7	10/03/08	14/03/08	4	11	24/03/08	10	27/03/08	3	24	31/03/08	4
Banco 7	03/03/08	06/03/08	3	06/03/08	11/03/08	5	8	17/03/08	6	25/03/08	8	22	27/03/08	2
Banco 8	17/03/08	24/03/08	7	24/03/08	01/04/08	8	15	07/04/08	6	15/04/08	8	29	17/04/08	2
média			9,00			6,25	15,25		13,75		8,13	37,13		2,38
desv pad			4,21			2,59	4,89		7,22		7,17	13,19		1,49

Planilha 1

prazo réu	tempo	juntada	tempo	dist-junt	NE disp	tempo	réplica	tempo	juntada	tempo	conclusão	tempo	retorno	tempo	t Total
03/03/08	32	07/03/08	4	77	14/03/08	7	24/03/08	4	28/03/08	4	28/03/08	0	09/04/08	12	110
17/03/08	32	21/03/08	4	84	28/03/08	7	05/04/08	8	09/04/08	4	09/04/08	0	22/04/08	13	116
26/03/08	30	31/03/08	5	95	07/04/08	7	14/04/08	7	16/04/08	2	16/04/08	0	23/04/08	7	118
11/04/08	30	15/04/08	4	90	23/04/08	8	29/04/08	6	02/05/08	3	02/05/08	0	06/05/08	4	111
10/04/08	31	15/04/08	5	64	22/04/08	7	28/04/08	6	02/05/08	4	02/05/08	0	14/05/08	12	93
30/04/08	30	05/05/08	5	63	12/05/08	7	19/05/08	7	21/05/08	2	21/05/08	0	27/05/08	6	85
28/04/08	32	02/05/08	4	60	12/05/08	10	19/05/08	7	21/05/08	2	21/05/08	0	30/05/08	9	88
19/05/08	32	21/05/08	2	65	29/05/08	8	03/06/08	5	05/06/08	2	05/06/08	0	27/06/08	22	102
	31,13		4,13	74,75		7,63		7,00		2,88		10,63		103	
	0,93		0,93	12,75		0,99		22,04		0,93		5,24		12,03	

Tabela 3: Mapeamento projetado da circulação das liquidações, através de cronograma e cálculo do tempo de tramitação.

Fonte: Projeto Poupança, TJRS, 2008.

O principal ganho até o presente momento é que aproximadamente 30.000 ações individuais não terão a circulação relativa à fase de conhecimento, com a prolação de sentença, apelação, decisão de IIº Grau e demais recursos pertinentes, com demora muitas vezes superior a um ano¹¹⁶. No caso destas em que houve a conversão, já se está apurando o *quantum* enquanto, na coletiva, terá sede e lugar a discussão acerca do direito controvertido. Ou seja, em uma só ação haverá provimento jurisdicional nesse sentido; nas demais, terá lugar seu cumprimento, com ganho de tempo e redução de custo.

3.8. RESULTADOS DO GERENCIAMENTO.

O gráfico de controle a seguir demonstra a variabilidade na conclusão de processos, ao Juiz, por diferentes Cartórios, relativamente a quatro séries (réus diferentes) de ações idênticas, como evidência robusta da falta de padronização das rotinas:

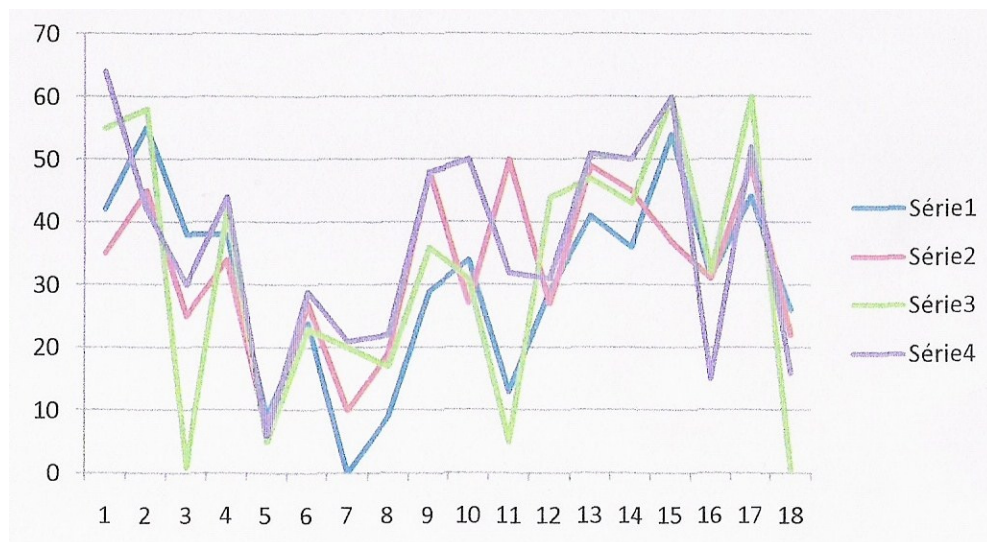


Figura 52: Gráfico de controle das conclusões de processos ao Juiz.
Fonte: Projeto Poupança, TJRS, 2008.

116. Nota: Regime de Exceção para prolação de sentenças sobre a matéria, realizado em dezembro/2004, tiveram o trânsito em julgado e o cumprimento da decisão iniciado após em média 36 meses da distribuição.

A consequência é a acentuada dispersão:

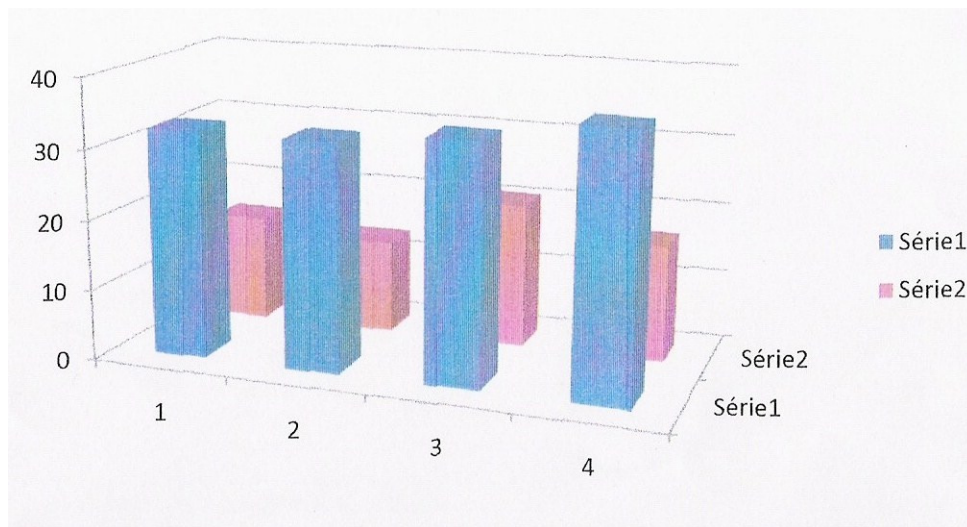


Figura 53: Dispersão entre fases de tramitação dos processos.
Fonte: Projeto Poupança, TJRS, 2008.

Já o gráfico abaixo demonstra o fluxo da conclusão de processos ao gabinete e o lançamento dos despachos, sob monitoramento, onde o retorno ao Cartório foi na ordem de 87,44% (média), demonstrando celeridade:

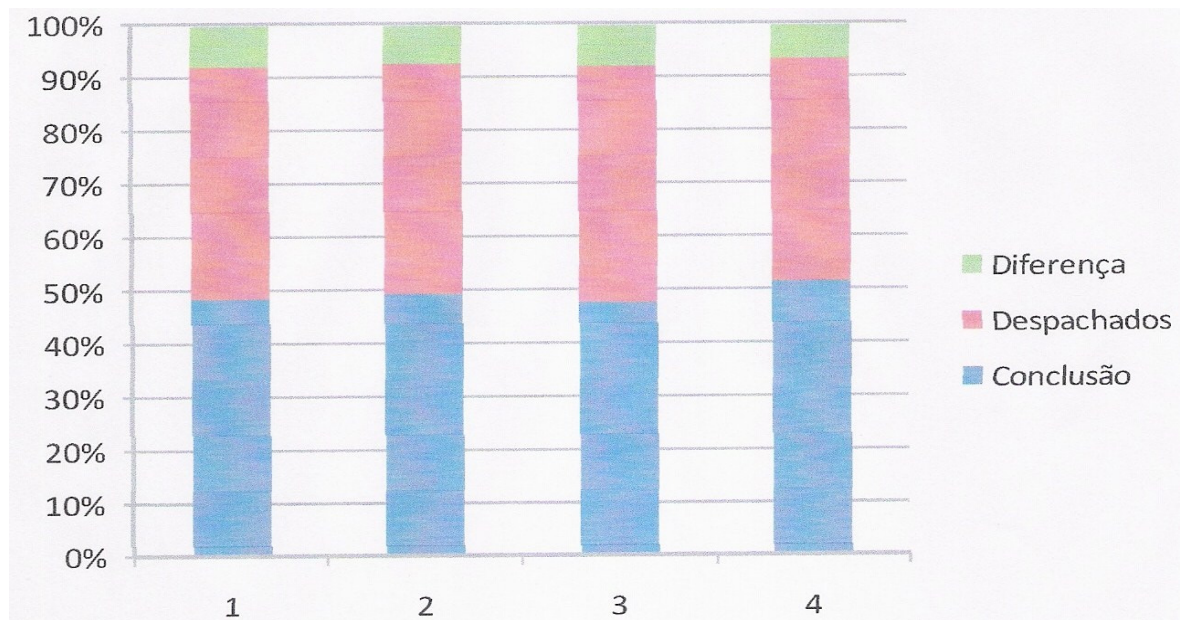


Figura 54: Fluxo gabinete-cartório.
Fonte: Projeto Poupança, TJRS, 2008.

Os exemplos colacionados, bem como aqueles abordados ao longo do trabalho e desdobrados nos Apêndices e Anexo a seguir, indicam o acerto da adoção da metodologia. Medidas de gestão tendentes à especialização dos procedimentos como forma de padronizar rotinas apresentam ganho significativo no tocante à celeridade na tramitação; a própria adoção de procedimentos operacionais padrão como forma de controle dos processos de trabalho já permite a manutenção de metas de produtividade.

IV. CONCLUSÃO.

4.1. A CAUSA FUNDAMENTAL DO PROBLEMA.

A razoável duração do processo, como referido ao início, é princípio constitucional.

Deve, juntamente com o princípio da economicidade, orientar a prática de quaisquer atos judiciais e ou administrativos.

No Judiciário, a crise é severa: os Cartórios estão super-lotados de processos; e o aumento da demanda é superior a 10% ao ano.

Como se viu, duas causas são vitais:

a) rotinas e circulações anacrônicas, gerando tempo de tramitação e custo sem agregar valor;

b) tratamento artesanal das ações repetitivas, ou seja, processamento individualizado das medidas cujo objeto é homogêneo ou coletivo, importando em maior congestionamento.

De nada adiantará o avanço tecnológico sem profunda alteração dos procedimentos e das rotinas. Do contrário, a transposição ao processo virtual eliminará somente o papel, sem reduzir o tempo total de tramitação, pois as atividades burocráticas que não agregam valor continuarão presentes. A prioridade – prestação jurisdicional em tempo razoável – não será atendida.

Apresenta-se de vital importância o enfrentamento destas duas causas, sempre constatadas no dia-a-dia da jurisdição e que, portanto, são passíveis de controle e melhoria através de um sistema de gerenciamento.

É o “pensar pelo avesso” contrapondo-se ao “mais do mesmo”¹¹⁷.

O resultado efetivo e eficiente deve orientar o procedimento.

117. CORIAT, Benjamin. op. cit. p. 47. Nota: o autor propõe “pensar ao contrário toda a herança legada pela indústria ocidental”. Muito útil, também, para a prestação jurisdicional, pois as soluções de sempre (mais juízes, mais serventias, mais servidores, mais prédios e, portanto, mais custo não atenderão à demanda em contínuo crescimento).

4.2. O DEVIDO PROCESSO LEGAL.

Muitos opositores à proposta da gestão no exercício da jurisdição, escudados por interpretações mais formalistas da norma – e não no direito – invocam a máxima de que “cada caso é um caso” e, portanto, não há lugar para padronização de rotinas e processos.

Basicamente, o argumento é o de que ou há qualidade ou há quantidade, pois as duas hipóteses não coexistem. Com isto, não obstante encerrem pretensão idêntica, milhares de ações são tratadas uma a uma, gerando tempo e custo exacerbados¹¹⁸.

A lição do Min. Ruy Rosado de Aguiar Júnior encerra a questão: deve ser buscado o resultado, não a forma¹¹⁹.

4.3. MUDANÇA CULTURAL.

Coriat, citando Ohno, prescreve a necessidade de uma “revolução mental” na organização¹²⁰.

Sem uma mudança cultural, o hábito (ou o “sempre fiz assim”) será importante barreira à mudança. Segundo Julio Lobos, “qualidade é uma palavra simpática aos ouvidos dos bons, mas pode vir a soar cruel e impiedosa para os medíocres. Aperfeiçoar significa ficar com o que se tem de melhor, abrindo mão do resto (...)”¹²¹.

O controle e a melhoria dos processos e das rotinas cartorárias envolve inafastável mudança cultural na organização: todos devem desenvolver a visão sistêmica, entendendo e observando o encadeamento dos atos, onde operadores e setores se sucedem como fornecedores-clientes, pelo que não basta a “transferência” do gargalo ou problema, pois todos buscam o resultado.

118. Nota: A visão é aplicável às causas de natureza exclusiva e individual. Já o enfrentamento um a um, processo a processo, de pretensões idênticas, além, do aumento do custo e do tempo de tramitação, poderá acarretar grande injustiça ao propiciar decisões diferentes e até mesmo opostas, tratando com desigualdade cidadãos que trouxeram ao Judiciário a mesma violação de direito.

119. AGUIAR JÚNIOR, Ruy Rosado. op. cit. cfe. Ref. 124.

120. OHNO, Taiichi *apud* CORIAT, Benjamin. op. cit. p. 47.

121. LOBOS, Julio. **Qualidade! Através das pessoas**. São Paulo. J.Lobos. 1991. p. 113.

Nesse sentido, a orientação de Drucker¹²² à prática do *kaizen* (aperfeiçoamento contínuo dos processos) e o constante aprendizado à inovação.

Senge¹²³, a seu turno, recomenda aos líderes que façam a organização entender “as forças sistêmicas” da mudança.

Vale sintetizar:

- a) a organização é um sistema e todas as pessoas, assim, estão vinculadas por relações “fornecedor-cliente” na busca pelo resultado;
- b) a qualidade é tarefa de todos;
- c) o aperfeiçoamento e o aprendizado devem ser contínuos, a fim de que sejam obtidas melhorias e inovações nos processos de trabalho;
- d) é tarefa dos líderes a promoção da mudança e o entendimento de todos acerca do sistema que integram.

Trata-se de metodologia de simples apreensão e de fácil aplicação, cuja implantação é cabível em qualquer nível ou setor da organização.

O gerenciamento dos processos e rotinas com a utilização do PDCA constitui alternativa de baixo custo, caso comparada às perdas que as anomalias estão a produzir. A demora na tramitação do processo impõe pesado ônus à sociedade.

Cuida-se de metodologia que atende ao binômio baixo custo e eficiência.

Trata-se da mudança pela base estrutural da organização, representada pelo nível operacional do sistema: os Cartórios e respectivas Varas Judiciais.

As ferramentas elencadas cumprem o papel de trazer à luz os desdobramentos dos processos de trabalho, para a busca e análise dos fatos através de uma perspectiva sistêmica, sob novo olhar, adotando-se a mudança como regra.

Observe-se:

- a) o gerenciamento da rotina deve ser implantado, como já discutido, nas atividades e circulações cartorárias e terá por resultado os procedimentos padronizados;

122. DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo. Pioneira. 1980. p.197.

123. SENGE, Peter. op. cit. p. 382.

b) o gerenciamento por processos, como envolve diversos setores, comporta adoção nas ações idênticas, de ingresso massivo, que versem sobre direitos individuais homogêneos ou coletivos, através da especialização da jurisdição, com o que as rotinas serão igualmente padronizadas.

Um sistema de gerenciamento, no Judiciário, deverá se afeiçoar ao Sistema Toyota de Produção em razão da grande diversidade de ritos, necessidade à pronta detecção de falhas e por ser, o processo judicial, composto de operações, inspeções, circulações e esperas.

Como toda mudança, os principais desafios são a sua alavancagem e a constância de propósitos, pois os processos de trabalho sofrerão profundas alterações, sempre focadas no resultado e alinhadas à economicidade e à celeridade.

O PDCA se destina ao controle e melhoria dos processos de trabalho, inserindo-se nos dois sistemas de gerenciamento, quer como metodologia para o desenvolvimento de planos de ação e verificação sistemática, quer como ferramenta de trabalho.

4.4. GESTÃO E JURISDIÇÃO.

O Judiciário necessita se afastar dos formalismos anacrônicos que pontuam suas rotinas e, principalmente, deve passar a ser eficientemente gerenciado.

Será, assim, alcançada a visão do Judiciário gaúcho: um Poder com altos índices de satisfação da sociedade, celeridade na distribuição da justiça e simplicidade nos seus processos produtivos¹²⁴ e atendido o princípio constitucional da razoável duração dos processos.

124. PGQJ, visão do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- AGUIAR JÚNIOR, Ruy Rosado de. **Entrevista concedida ao Projeto Memória**, Poder Judiciário, RS. Disponível no *site* <http://bdjur.stj.gov/dspace/handle/2011/1157> . Acesso em 18/03/2008.
- AKAO, Yoji. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM**. São Paulo, SP. Artes Médicas. 1997.
- BORDASCH, Rosane W S. **Processos em Cartório. O que isto significa?** Porto Alegre. Jornal O Sul, coluna Ajuris, diário, 24 e 25/12/2007.
- BORDASCH, Rosane WS (Coord). **Análise sobre a Produtividade**. PGQJ-CGJ, dezembro/2005.
- BORDASCH, Rosane W. S. **Avaliação comparativa da tramitação processual nas ações contra SPC/Serasa**. PGQJ-TJ. Relatório apresentado à CGJ. 19/05/05.
- BORDASCH, Rosane W. S. **Abordagem institucional das ações coletivas**. Relatório constante do "Projeto Poupança", para Vice-Presidência do Tribunal de Justiça, 06/03/2008.
- BROCKA, Bruce. BROCKA, Suzanne. **Gerenciamento da qualidade** - implementando TQM, passo a passo, através dos processos e ferramentas recomendadas por Juran, Deming, Crosby e outros mestres. São Paulo. Makron Books. 1994.
- CALHAO, Antônio Ernani Pedroso. **O princípio da eficiência na administração da justiça**. São Paulo. RCS Editora, 2007.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Rio de Janeiro. Bloch. 6ª ed. 1995.
- CAMPOS, Vicente Falconi, **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte. Rio de Janeiro. Bloch. 1994.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Nova Lima, MG. INDG. 8ª ed. 2004.
- CARAVANTES, Geraldo R., PANNO, Cláudia C. et KLOECKNER, Mônica C. **Gestão estratégica de resultados: construindo o futuro**. Porto Alegre. AGE. 2004.
- CARAVANTES, Geraldo R. **Recursos Humanos Estratégicos para o 3º Milênio: Peak Performance Program & Programação Neurolingüística**. Porto Alegre. CENEX/FATEC. 1993.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Coord). **Gestão da Qualidade teoria e casos**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005. 4a. Reimpressão.
- CENEVIVA, Walter. São Paulo. Folha de São Paulo, coluna **Cotidiano**, C2, diário, 24/02/2007.
- CERQUEIRA, Jorge Pedreira de et MARTINS, Márcia Copello. **Auditorias de Sistemas de Gestão, ISO 9001 – ISO 14001 – OHSAS 18.001 – ISO/IEC 17025 – SA 8000 - ISO 19011**. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2004.
- CONSTITUIÇÃO FEDERAL DO BRASIL
- CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro, RJ. Revan UFRJ. 1994.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo. Saraiva. 2005.

- COSTA, Silvia Generali da, (Coord), **Análise da carga e da distribuição de trabalho no Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul – Magistrados e Servidores da Justiça de Primeiro Grau**. Resumo Executivo. Escola de Administração da UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Administração, desenvolvida para o Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário e Corregedoria-Geral da Justiça, dezembro/2005.
- D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo. Atlas. 1ª ed, 3ª tiragem. 2001.
- DELLARETTI FILHO, Osmário. In DELLARETTI FILHO, Osmário et DRUMOND, Fátima Brant. **Itens de controle e avaliação de processos**. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni. 1994.
- DEMING, W. Edwards. **A nova economia para a indústria, o governo e a educação**. Rio de Janeiro. Qualitymark. 1997.
- DEMING, W. Edwards. **Out of the crisis**. Cambridge, Mass. MIT Press. 2000
- DEOLINDODEOLINDO, Vanderlei et NOGUEIRA, Eliane G. **Planejamento Estratégico da Comarca de Santa Maria**. PGQJ, XII Workshop, disponível no site http://www.tj.rs.gov.br/institu/qualidade/XII_workshop_santa_maria.php. Acesso em 06/05/08.
- DINSMORE, Paul Campbell et SILVEIRA NETO, Fernando Henrique. **Gerenciamento de Projetos e o Fator Humano. Conquistando resultados através das pessoas**. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2005.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempo de grandes mudanças**. São Paulo. Pioneira Thomson Learnig. 2006.
- DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo. Pioneira. 1980.
- DRUCKER, Peter F. **As Novas Realidades no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo**. São Paulo. Pioneira. 4a. ed. 1997.
- DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo. Thomson Learning, 2006.
- FREITAS, Vladimir Passos de et FREITAS, Dario Almeida Passos de (Coord). **Direito e administração da justiça**. Curitiba. Juruá. 2006.
- FREITAS, Vladimir de Passos, O poder Judiciário e o Direito Ambiental no Brasil, **Revista da Escola Nacional da Magistratura**, Brasília, nº 4, p. 34-47, outubro. 2007.
- FULLER, Lon L., **O caso dos exploradores de cavernas**. Porto Alegre/RS, Fabris, 1976.
- GOLDRATT, Eliyahu M. et COX, Jeff. **A Meta: um processo de aprimoramento contínuo**. São Paulo. Educator. ed. Ampliada. 1993.
- GOLDRATT, Eliyahu M. et COX, Jeff. **A meta: um processo de melhoria contínua**. São Paulo. Nobel. 2ª ed. revista e ampliada. 2002.
- GREGÓRIO, Carlos (Coord). **Relatório do Banco Mundial** disponível em www.bancomundial.org.br. Acesso em 12/03/2008, "Fazendo com que a Justiça conte – Medindo e Aprimorando o Desempenho do Judiciário no Brasil", de 30/12/2004.
- HAMMER, Michael et CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro. Campus. 1994.
- HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro, RJ. Elsevier. 2005.

- HOUAISS, Antonio et VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro. Objetiva. 2001.
- INDG. Instituto de Desenvolvimento Gerencial. Disponível no site <http://www.indg.com.br/padronizacao/definicao.asp>. Acesso em 25/11/2005.
- JURAN, J. M. et GRYNA, Frank M. **Controle da Qualidade Handbook**, conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo. Makron, McGraw-Hill, 1991.
- KAPLAN, Robert S. et NORTON, David P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro, RJ. 7ª reimpressão da 1ª ed. Elsevier. 2004.
- KAPLAN, Robert S. et NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro, RJ. Elsevier. 2000.
- KUME, Hitoshi. **Métodos Estatísticos para melhoria da qualidade**. São Paulo. Editora Gente. 1993.
- LOBOS, Julio. **Qualidade! Através das pessoas**. São Paulo. J. Lobos. 1991.
- LOBOS, Julio. **Encantando o cliente externo e interno**. São Paulo. J. Lobos. 1993.
- LOPES, José Reinaldo de Lima. Reformar cartórios para reformar a Justiça. São Paulo. Folha de São Paulo. **Coluna Opinião**. ed. 20/12/2005. *apud Clipping* do Ministério do Planejamento, disponível no site <http://clipping.planejamento.gov.br/NoticiasImpressao.asp?NOTCod=239966>. Acesso em 18/03/08.
- MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **Estudos de Casos e Práticas Inovadoras**, Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, FGV-Rio, RJ, 2007.
- MARANHÃO, Mauriti et MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro, RJ. Qualitymark. 2004.
- MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2001.
- MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. São Paulo. Artliber. 2001.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Planejamento Estratégico**, Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, FGV-Rio, 2006.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro, RJ. Record. 2ª ed. 1991.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Formação de Liderança**. Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, FGV-Rio, 2006.
- NALINI, José Renato, A vocação transformadora de uma escola de juízes, **Revista da Escola Nacional da Magistratura**, Ano II, nº 4, p. 21-33 outubro. 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 21ª ed. São Paulo, SP. 2004. p. 190.
- OLIVEIRA, Marcos Antonio Lima de. **Documentação para Sistemas de Gestão**. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2005.
- PAGLIUSO, Antônio Tadeu. **Benchmarking: relatório do comitê temático**. Rio de Janeiro. Qualitymark Ed. 2005.

- PEREZ-WILSON, Mario. **Seis Sigma: compreendendo o conceito, as implicações e os desafios**. Rio de Janeiro, RJ. Qualitymark. 1999.
- PIRSIG, Robert M. **Zen e a arte da manutenção de motocicletas: uma investigação sobre valores**. Rio de Janeiro, Ed. Paz e Terra, 1984.
- PRITCHETT, Price. **Excelência em serviços**. São Paulo. IMAM. 1994.
- REFORMA Silenciosa da Justiça**, A. Organização: Centro de Justiça e Sociedade da Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas. RJ. 2006.
- REVISTA CONSULTOR JURÍDICO, Artigo **Hora de desequilibrar: Judiciário será descartado se insistir em não funcionar**. Disponível no site <http://www.servidorpublico.net/noticias/2007/03/26/judiciario-ser-descartado-se-insistir-em-nao-funcionar>. Acesso em 18/03/2008.
- REVISTA VEJA, São Paulo. Editora Abril, edição 2051, ano 41, nº 10, semanal, 12/03/2008.
- REVISTA MULTIJURIS, Porto Alegre. Ajuris, ano II, nº 04, quadrimestral, dezembro/2007.
- SADEK, Maria Tereza, **Pesquisa AMB** – Associação dos Magistrados Brasileiros, *apud* SCHUARTZ, Luis Fernando. **Análise Sócio-Econômica das Sentenças**, Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, FGV-Rio, 2006, vol. II.
- SCHUARTZ, Luis Fernando. **Análise Sócio-Econômica das Sentenças**, Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, FGV-Rio, 2006, vol. I.
- SEN, Amartya Kumar. **Sobre ética e economia**. São Paulo. Companhia das Letras. 1999.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro, RJ. 21ª ed. 2006.
- SHINGO, Shigeo. **O sistema Toyota de produção do ponto de vista da engenharia de produção**. Porto Alegre/RS. Artes Médicas. 2ª ed. 1996.
- SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Tempo dos cartórios sobre tempo da justiça – os efeitos do funcionamento dos cartórios judiciais sobre a morosidade do processo**. Disponível no site www.conpedi.org/manaus/arquivos/anais/manaus/efetividade_paulo_alve_da_silva.pdf. Acesso em 18/03/08.
- SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo, SP. Saraiva. 2005.
- STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo. Harbra. 1986.
- SUANNES, Adauto, O processo judicial e a teoria do caos, **Revista da Ajuris**, Porto Alegre, Ano XXXIV, nº 105, p. 9-37, março. 2007.
- SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, **Planejamento Estratégico**. 2004/2006. 2a ed.
- TEJADA, Sérgio, **A verdadeira reforma do Judiciário**. Disponível em www.cnj.gov.br/index.php, publicações – artigos. Acesso em 18/04/08.
- THITY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Modelagem de Projetos**. São Paulo. Atlas. 2a. ed. 2004.
- TRIBUNAL DE JUSTIÇA, **Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário**, PGQJ, aprovado em 27/03/1995, pelo Tribunal Pleno por unanimidade, atualizado em 2001, 3a. Edição, 2002.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA, **Relatório Anual de 2007**, disponível em www.tj.rs.gov.br, *menu* institucional, prestação de contas.

VIEIRA, José Luís L. **Modelo de Gestão Compartilhada na Comarca de Casca**, Trabalho apresentado na VII Mostra Nacional da Qualidade no Judiciário, setembro/2006.

VILA, Magda et SANTANDER, Marli. **Jogos cooperativos no processo de aprendizagem acelerada**. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2003.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação**. Rio de Janeiro. Campus. 1992.

ZYLBERSZTAJN, Decio et SZTAJN, Rachel (Org.). **Direito e economia**. Rio de Janeiro. Elsevier. 2005.

APÊNDICE A – PROCESSOS EM CARTÓRIO. O QUE ISTO SIGNIFICA?¹²⁵

Fala-se muito sobre a demora na tramitação dos processos, sendo muitas vezes apontada a permanência dos autos em Cartório como uma das principais causas.

Todavia, os autos têm sede no Cartório.

Cabe à serventia a prática da maior parte dos atos ordenados pelo juiz ou a requerimento dos litigantes.

Tomemos por exemplo uma ação ordinária¹²⁶, cujo tramitar não tenha ensejado emenda e a dilação probatória reste concentrada em uma única audiência de instrução e julgamento, além da realização daquela prevista no art. 331 do CPC.

Aos atos iniciais – distribuição, recolhimento das custas, remessa ao Cartório, autuação e conclusão ao juiz –, estime-se sua concentração em um único dia. Da mesma forma, mais um dia para análise da ação e determinação ao ato citatório, até o retorno dos autos ao Cartório e cumprimento da ordem, mediante expedição de carta com aviso de recebimento (AR).

Se, então, a seguir, a ECT entrega a carta ao destinatário e restitui o AR ao Cartório em três outros, temos, até aqui, cinco dias de tramitação, dos quais quase 80% pertinem à serventia (enquanto há a diligência do correio, os autos ficam em Cartório).

Retornando o AR, há sua juntada aos autos e informação no sistema, pois passará a fluir o prazo à resposta – mais uma vez, a tanto, considere-se um dia em Cartório. Os autos, a seguir, sairão em carga por quinze dias – para resposta.

Caso seja ela protocolada diretamente em Cartório, com a restituição dos autos, tem-se sua juntada e extração da nota intimatória ao advogado da parte autora em um dia, do qual fluirão outros sete até sua disponibilização virtual e, então, mais um dia até que se inicie o prazo da réplica (de cinco dias).

À juntada da peça, conclusão ao juiz, designação de audiência do art. 331 do CPC para trinta dias, cujo cumprimento envolve extração de nota e expedição de cartas intimatórias, permanecerão os autos em Cartório (considerando-se um dia para a circulação referida).

Realizada a audiência – e considerando-se inexitosa a conciliação –, sendo saneado o feito e designada audiência de instrução e julgamento para trinta dias, a par das necessárias intimações das testemunhas (expedição de carta ou mandado, recolhimento das diligências, juntadas), permanecerão, de regra, os autos em Cartório.

O tempo total de tramitação será, assim, de noventa e seis dias, dos quais, em setenta e sete por cento, os autos permaneceram em Cartório – justamente para que o objetivo fosse alcançado.

A missão institucional do Poder Judiciário só assim será cumprida.

Não é o tempo de permanência dos autos em Cartório uma anomalia, ao contrário, cuida-se da concretização do processo.

Portanto, sempre que alguém apontar, como causa da demora na tramitação da ação, a permanência dos autos em Cartório por 70% de seu tempo total, lembre que mesmo um processo célere assim o será.

125. BORDASCH, Rosane W S. Processos em Cartório. O que isto significa? Publicado originalmente em: Porto Alegre. Jornal O Sul, coluna Ajuris, diário, 24 e 25/12/2007.

126. Notas: 1. cada dia do processo em Cartório foi destacado no texto com a fonte sublinhada; 2. são 74 dias em Cartório, de um total de 96 dias de tramitação.

APÊNDICE B – AVALIAÇÃO COMPARATIVA DA TRAMITAÇÃO DAS AÇÕES CONTRA SPC/SERASA¹²⁷.

IV. Proposta:

A 20ª Vara Cível, instalada no mês de dezembro/2004, teve sua distribuição de processos orientada à especialização, sendo definidas as matérias a partir de levantamento prévio quantitativo do ingresso de novas ações – trabalho este realizado a partir de maio do mesmo ano, em algumas Varas Cíveis, por amostragem.

Decorridos quase cinco meses da instalação, destina-se o presente trabalho à avaliação comparativa da viabilidade do plano de ação adotado.

V. Estrutura do presente trabalho:

1. Mapeamento dos processos nos Juizados Cíveis, por amostra;
2. Mapeamento do procedimento adotado na 20ª Vara Cível;
3. Coleta de dados e análise;
4. Projeção das informações e tendências;
5. *Benchmarking*.

1. Mapeamento dos processos (itens 1 e 2).

Com relação aos dois primeiros itens, gize-se:

- a utilização do fluxograma a seguir exhibe a estruturação máxima encontrada na amostra, ou seja, incluindo todas as movimentações e atos processuais verificados, destacando a sistemática adotada na 20ª Vara Cível;
- a partir deste mapeamento, é selecionado o sub-processo quantificado para a análise comparativa;
- a figura 1 do anexo demonstra o mapeamento completo (= limite máximo encontrado) e destaca aquele praticado na 20ª Cível.

2. Coleta de dados e análise.

Como se pode observar do fluxograma, na medida em que outras movimentações e atos processuais são agregados ao processo, é evidente o aumento do tempo de tramitação. Com isto, a mera comparação linear pelo tempo final pode oferecer dado fictício acerca da performance da Vara especializada, quando, na verdade, trata-se de concepção jurisdicional acerca da tramitação da ação.

Da mesma forma, como o escopo é a circulação do processo em Cartório, foram desprezados aqueles referentes às conclusões aos magistrados em atuação nos respectivos Juizados Cíveis.

O mesmo se dá em relação aos agravos de instrumento – onde a concessão do efeito suspensivo ativo pode agregar tempo de tramitação, mas que não pode ser classificado como sub-processo, haja vista tramitar no II Grau, em unidade jurisdicional diferente.

Então:

- em razão do número de ingressos diários reportados pelo Escrivão da 20^a (relatório encaminhado à CGJ), foram eleitas, para a análise comparativa, as ações que ingressaram contra SPC e Serasa, objetivando a baixa das inscrições nos cadastros protetivos ao crédito;
- todos os Juízes de Direito atuantes nos Juizados Cíveis foram contatados por e-mail;
- a seguir, os Escrivães selecionaram aleatoriamente cinco processos com as características especificadas;
- concebida a folha de verificação, as movimentações foram estratificadas e, o processo, mapeado;
- à análise comparativa, foram selecionadas somente as movimentações coincidentes;
- não foram considerados robustos e, portanto, excluídos da amostra, processos com emendas à inicial, diligências ou dilação probatória, com sentença de indeferimento (ou seja, sem ter estabelecido o contraditório), ou aqueles cuja citação foi efetivada através de mandado, cuja prática chega a agregar mais de 60 dias ao processamento total;
- por fim, ressalte-se que o juízo de mérito acerca do pedido não interfere no processamento, inclusive no respeitante à concessão de tutela antecipada e, portanto, não caracterizam dado digno de nota.

A figura 2 exibe a folha de verificação e, a 3, o diagrama de causa e efeito ensejador da eleição das hipóteses mais prováveis na interferência do processamento.

3. Projeção das informações e tendências.

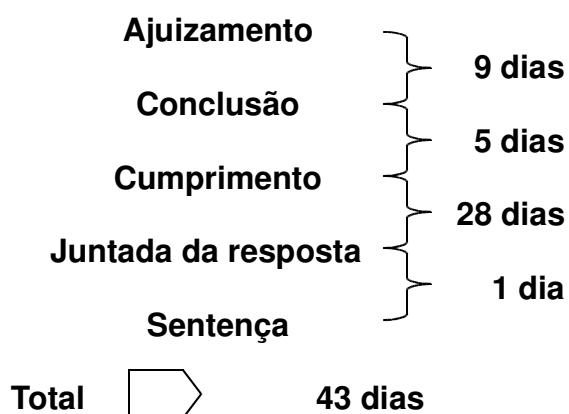
Segundo Yoji Akao (*Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM, Artes Médicas, Porto Alegre, 1997*), a meta pode ser definida como resultado esperado e, o meio, como direção para atingi-la. Assim, a diretriz é mais ampla, considerada a combinação de metas e meios, e precede estas duas, as quais determinarão o plano de ação com um cronograma.

O presente trabalho visa o fornecimento de bases à fixação de diretrizes que determinem futuramente plano de ação à racionalização das ações na área cível, permitindo adequado gerenciamento do fluxo dos processos.

A partir do relatório elaborado pelo Escrivão da 20ª Vara Cível, o ingresso diário deste tipo de ação é de 38 iniciais.

Merecem destaque, outrossim, os aspectos ali destacados acerca da simplificação do atendimento – que fica mais ágil ao focar o tipo de serviço prestado – e a racionalização no cumprimento. Para que se tenha uma idéia, o sistema Themis, em implantação, na 2ª Vara Cível, permitiu a geração de 22 cartas de citação em 20 minutos – em ações idênticas (exibitórias contra a Brasil Telecom), situação semelhante à consolidada na 20ª Cível -; já para ações diferentes, a média não ultrapassa 20 citações por hora (no expediente interno, havendo reconhecida redução durante o expediente externo).

Expungida da tramitação a variável relativa à interposição de agravos de instrumento – com concessão de efeito suspensivo ativo ou não -, a média de tramitação na 20ª Vara Cível pode ser assim definida:



Já nas demais Varas analisadas, o tempo médio de circulação em Cartório sobe para 99 dias.

Em todos os processos da amostra (100%), os autores litigaram sob AJG, o que, não obstante a falta de dado estatístico mais eficiente, permite apontar a tendência nesse sentido.

4. Benchmarking.

A sistemática do *benchmarking* permite a correção do processo interno a partir de referencial já existente.

Considerada, assim, a especialização, é possível constatar o êxito da medida a partir do verificado nas Câmaras Cíveis do próprio Tribunal de Justiça, ou mesmo a Vara de Acidentes do Trabalho, Varas de Execuções Fiscais instaladas na Comarca de Porto Alegre – sem mencionar as de Família, Fazenda Pública.

VI. Conclusão.

A mesma tramitação verificada nas Varas Cíveis não especializadas é obtida na 20ª Cível em 43% do tempo das demais.

A par disso, é possível determinar que, para cada inicial contra SPC/Serasa distribuída, a 20ª Cível tem condições de concluí-la na metade do tempo em que processado nas demais. Isto permite avaliar a capacidade do processo (de trabalho), principalmente no respeitante ao significativo ingresso de novas ações na apontada Vara (tomando-se por base a estimativa média da correlação número de processos por servidor (v.relatório sobre a produtividade – mar/2005).

Para Philip Crosby (*apud Brocka, Bruce et Brocka, Suzanne, Gerenciamento da qualidade, Makron, SP,1994*), *a melhoria da qualidade é um processo, não um programa*. O crescente volume de ingresso de novas ações impõe a adoção de medidas de administração: de outubro/04 ao início do ano de 2005, foi implantada, na 2ª Vara Cível do Foro Central de Porto Alegre, a especialização por Juizado, cuja divisão consistiu na atribuição, ao 1º Juizado, das ações de rito especial e que comportam dilação probatória; ao 2º, aquelas de ajuizamento massivo e cuja decisão, por envolver questão de direito, é eminentemente em sede de julgamento antecipado.

Duas premissas basearam a proposta: 1. as ações do 1º Juizado representarão 1/3 do movimento da Vara e, as do 2º, 2/3; 2. as ações do 2º Juizado, em face do tipo de procedimento e pelo julgamento antecipado, deverão tramitar na metade do tempo previsto àquelas do 1º Juizado.

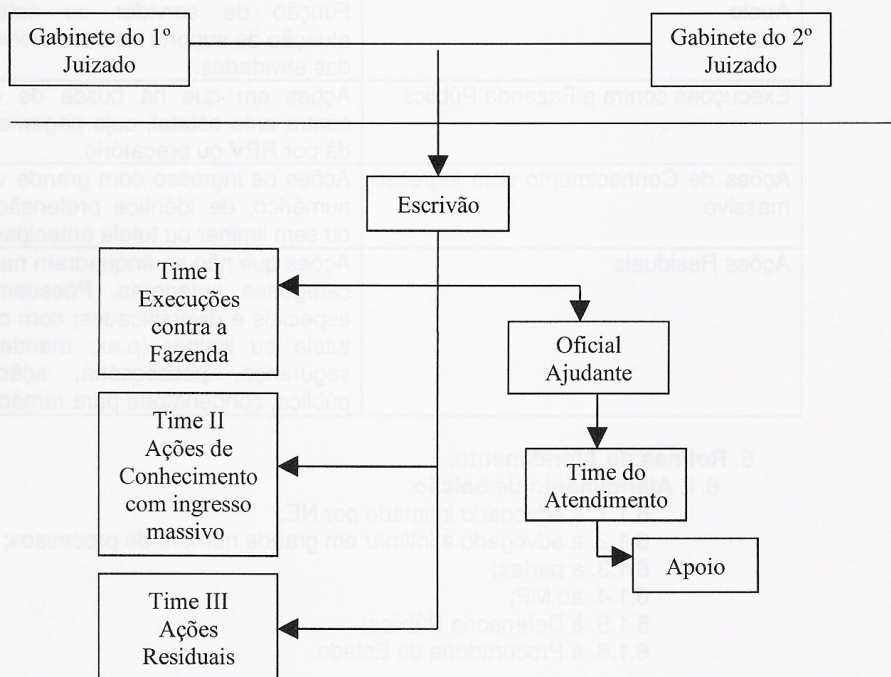
A primeira hipótese restou confirmada: no período de 01/10/04 a 31/12/04, ingressaram no 1º Juizado em torno de 500 novas ações e, no 2º, pouco mais de 1000. Todavia, o Cartório da 2ª Vara, por questões estruturais (a serventia teve dois Escrivães afastados, permanecendo longo período atendida por substituto; além disso, quando do segundo afastamento, existiam 15.000 petições para juntar – reportando à 1998), não houve a circulação na forma estimada. Trata-se de questão muito importante: o Cartório tem de ter condições de assegurar a circulação no tempo estimado, sob pena de, em pouco tempo, constituir acervo de difícil gerenciamento.

Concluindo, o sistema concebido e implantado na 20ª Vara Cível permite a formulação de um planejamento para os demais Juizados Cíveis.

127. Nota: Parcial apresentação de trabalho elaborado à Corregedoria-Geral da Justiça e ao Plano de Gestão pela Qualidade acerca de análise comparativa da tramitação processual em uma Vara Especializada e outras, de jurisdição comum. Em 19/05/2005.

APÊNDICE C – RELATÓRIOS DA QUALIDADE.**Projeto Rotinas Cartorárias – 3ª Vara da Fazenda Pública.**

1. **Objetivo:** Estabelecer critérios e procedimentos para as principais rotinas cartorárias.
2. **Aplicação:** no Cartório da 3ª Vara da Fazenda Pública.
3. **Ciclos do Serviço:** Atendimento
Cumprimento

4. Organograma Funcional:

5. Definições:

Termo/ Expressão	Descrição
Supervisão	Função do Escrivão; a quem incumbe o gerenciamento das rotinas, verificação de metas e controle de indicadores.
Coordenação	Função do Escrivão e do Oficial Ajudante; acompanhamento direto das rotinas implantadas e em implantação.
Operador	Função de toda a equipe; atuam diretamente no processo de trabalho e são os principais envolvidos na performance da equipe.
Apoio	Função de servidor ou estagiário; atuação de suporte no desenvolvimento das atividades.
Execuções contra a Fazenda Pública	Ações em que há busca de crédito contra ente estatal, cujo pagamento se dá por RPV ou precatório.
Ações de Conhecimento com ingresso massivo	Ações de ingresso com grande volume numérico, de idêntica pretensão; com ou sem liminar ou tutela antecipada.
Ações Residuais	Ações que não se enquadram nas duas categorias anteriores. Possuem ritos especiais e diversificados; com ou sem tutela ou liminar (p.ex: mandado de segurança, possessória, ação civil pública, condenatória para remédio)

6. Rotinas do Atendimento:

6.1. Atendimento de balcão:

- 6.1.1. a advogado intimado por NE;
- 6.1.2. a advogado a intimar em grande número de processos;
- 6.1.3. a partes;
- 6.1.4. ao MP;
- 6.1.5. à Defensoria Pública;
- 6.1.6. à Procuradoria do Estado.

6.2. Especificações:

- 6.2.1. Atendimento por escaninho próprio, destinado ao público dos itens 6.1.2, 6.1.4, 6.1.5 e 6.1.6;
- 6.2.2. Atendimento por ordem seqüencial de chegada, destinado ao público dos itens 6.1.1 e 6.1.3.

7. Procedimento Operacionais:

7.1. Atendimento item 6.2.1:

- selecionar os processos a partir da identificação do intimando;
- preparar os processos por escaninho identificado ao intimando;
- elaborar a carga dos processos em bloco.

7.2. Atendimento por ordem seqüencial:

- disponibilizar senha numérica;
- apregoar o número seqüencial;
- atender.

7.3. Escala de Atendimento:

- designar Oficial Escrevente;
- elaborar sistema de rodízio para Estagiários.

7.4. Apoio:

- 7.4.1. preparar a carga de processos;
- 7.4.2. atender partes e advogados;
- 7.4.3. receber e dar baixa de autos;
- 7.4.4. desenvolver atividades fixadas pela Supervisão e ou Coordenação.

7.5. Avaliação:

7.5.1. **Dimensão da Qualidade que será medida:** presteza.

7.5.2. **Indicador:**

Nome	Fórmula	Freqüência
Número de Atendimentos	$\frac{\text{Número de Reclamações pela demora}}{\text{Número total de atendimentos}}$	Apuração Mensal

7.5.3. **Meta:** zerar, até dez/07, o número de reclamações pela demora no atendimento.

8. Rotinas do Cumprimento de Processos:

- 8.1. Encartar documentos nos processos;
- 8.2. Juntar e movimentar;
- 8.3. Receber autos retornados dos Gabinetes;

9. Procedimentos Operacionais:

9.1. Encartar documentos:

- separar o documento;
- localizar os autos;
- consultar o sistema;
- buscar todos os documentos pendentes de juntada;
- colocar no escaninho de classificação.

9.2. Juntar e movimentar:

- juntar o documento aos autos;
- dar o andamento;
- informar o sistema.

9.3. Receber autos retornados dos Gabinetes:

- separar por time de cumprimento;
- informar o sistema;
- encaminhar ao time responsável.

9.4. Especificações:

9.4.1. processos com documentos encartados serão organizados por escaninhos especificados de acordo com os três times do cumprimento;

9.4.2. cada time promoverá:

- a juntada;
- a informação do sistema;
- o andamento/ cumprimento subsequente.

9.4.3. autos recebidos dos Gabinetes serão distribuídos entre os times, para igual desenvolvimento, a partir da definição (item 5);

9.4.4. cada time atenderá nesta ordem:

- 1º - processos com documentos encartados;
- 2º - processos vindos dos Gabinetes;
- 3º - processos com prazo para certificar.

9.5. Avaliação:

9.5.1. Dimensão da Qualidade que será medida: prestação.

9.5.2. Indicador:

Nome	Fórmula	Frequência
Juntada	Número de documentos juntados / Número total de documentos pendentes de juntada	Apuração Mensal

7.5.3. Meta: reduzir, até dez/07, o número de documentos pendentes de juntada àquelas protocoladas com anterioridade máxima de 15 dias.



Relatório de Visita à Comarca de Mostardas.

Data: 23/03/2007

Consultora: Rosane Bordasch.

Objetivo: Apoio na implantação da metodologia da qualidade.

Juiz de Direito Titular da Comarca: Dr. Cláudio Edel Ligório Fagundes.

1. Histórico: v. relatório da visita realizada em 12/junho/2006 pelo consultor Paulo Renato Petry. Comarca conta com Escrivã, Ajudante, quatro Escreventes e dois Oficiais de Justiça. Em tramitação, aproximadamente 2.400 processos.

2. Propósito da consultoria:

Dar continuidade ao trabalho.

3. Situação verificada:

A Comarca estava aguardando o retorno da consultoria para prosseguimento da implantação. O consultor Paulo Petry referira ao grupo que sua visita deveria ter sido precedida de treinamento específico, situação ratificada pelo magistrado, por e-mail. O único contato da equipe com a metodologia deu-se pela explanação do consultor Paulo. Durante um período de tempo, a equipe manteve a sistemática de reuniões semanais, sendo que, uma vez por mês, com a presença do Juiz. Deixaram de realizá-las porque esgotados os pontos a abordar.

4. Instrumental:

Enfoque teórico-prático para suprir o treinamento sugerido, visando basicamente demonstrar a facilidade do uso da metodologia, a partir da análise de casos/exemplos anteriores, em outros setores. O Juiz previamente indicou a Escrivã como facilitadora.

5. Propósito da Consultoria:

O trabalho, inicialmente, contextualizou a etapa a ser desenvolvida, como continuação (que é) da concepção da missão e da visão do setor. Foi priorizada a apresentação de técnicas relativas à folha de verificação para coleta de dados; fluxograma para mapeamento do processo e fixação do ciclo do serviço; utilização de benchmarking (trabalho da Comarca de Casca) para que a equipe tenha um referencial

ao estabelecimento de metas; e diagrama de Ishikawa (espinha-de-peixe) para correlacionar causa e efeito das falhas e defeitos (problemas).

6. Abordagem:

A equipe foi unânime em referir a inexistência do que denominam “problemas internos”. Como grande parte dos advogados que lá atuam é de Porto Alegre, há grande demanda por emergências criadas exclusivamente pela conveniência do profissional, o que importa na quebra da programação do serviço. Isto se acentua nos atendimentos por telefone. Da mesma forma, apontam dois “gargalos”: a) a **degravação**, realizada por estagiária no turno da tarde, está muito demorada (o Juiz fixou dez dias úteis para apresentação do termo e este prazo não está sendo suficiente) e apresenta muitas lacunas, fazendo com que uma servidora tenha que escutar a gravação novamente para tentar supri-las, sob pena do depoimento ficar sem sentido); por conta da demora, só são feitas com degravação as audiências com inquirição acima de duas testemunhas (depoimentos e interrogatórios são feitos diretamente pela Oficiala que atua nas audiências); b) nas **execuções fiscais**, a fase relativa à citação: as ações do Município vêm sem endereço, ou com dados insuficientes, ou desatualizado (às vezes, é do conhecimento de todos o óbito do devedor), fazendo com que o Cartório tenha que fazer inúmeras diligências (até mesmo as mais simples, como consultar o guia telefônico), quando, na verdade, em se tratando de insumo, é obrigação do fornecedor (Prefeitura); há, também, desinteresse dos Procuradores: retiram precatórias mas não fazem o preparo no Juízo deprecado, acarretando sua devolução e nova retirada.

7. Proposta de Trabalho:

Visando amparar futuras medidas acerca da tramitação dos **executivos fiscais**, será feito o mapeamento destes processos, através da análise de uma amostra correspondente a 5% das ações (500 processos). O levantamento será feito pela consultora com o apoio da Escrivã.

No tocante à **degravação**, a equipe requer análise, pela **Corregedoria**, da possibilidade à contratação de mais uma estagiária, para o turno inverso, a fim de acelerar a execução do trabalho.

As reuniões devem ser retomadas. Sugere-se a análise e discussão dos POPs do Provimento da CGJ, dos fluxogramas (incluindo o do cumprimento da sentença que será remetido à Escrivã pela consultora) e sobre a metodologia da qualidade a fim de incorporar sua cultura* à sistemática de trabalho.

* v. texto em anexo.

O que	Mapeamento dos Executivos Fiscais do Município.	Redução do tempo de degravação.	Realização de reuniões quinzenais.
Quem	Consultora e Escrivã	EQ / CGJ	Equipe da Comarca
Onde	Gabinete da 2ª Vara Cível do Foro Central	Idem	Nas dependências do Foro
Quando	Abril a junho/2007	Março/2007	A partir de abril/2007
Por que	Para identificar e quantificar o	Para agilizar a tramitação dos	Para promover não só a análise de

	"gargalo" na tramitação.	processos em que a audiência tenha sido degradada.	problemas, mas para discussão sobre temas diversificados, para o fomento de novas idéias e alternativas operacionais, bem como para aprofundar os conhecimentos sobre a metodologia da qualidade.
Como	Análise amostral de processos já arquivados.	Através da solicitação de autorização para contratação de mais um estagiário degradador, para o turno inverso àquele em que já realizado.	Nos dois primeiros meses, sugere-se a realização de encontros com duração de 30min, análise e discussão dos fluxogramas repassados bem como dos POPs baixados pelo Provimento da CGJ.

8. Cronograma Parcial:

- 8.1. Seleção da amostra (pela Escrivã): primeira quinzena de abril/2007;
- 8.2. Elaboração de planilha e análise de dados: até a primeira quinzena de junho/2007.

Porto Alegre, 23/03/2007.

Rosane WS Bordasch,
Consultora do PGQJ.

Relatório de visita apresentado ao PGQJ relativo à implantação da metodologia na Comarca de Mostardas, 23/03/2007.



Relatório de Visita à Comarca de Casca.

Data: 13/07/06

Consultora: Rosane Bordasch.

Objetivo: Apoio na elaboração e desenvolvimento do Planejamento Estratégico da Comarca de Casca.

Juiz de Direito Titular da Comarca: Dr. José Luiz Leal Vieira.

1. Histórico: v. relatório da visita realizada em junho/2006.

2. Propósito da consultoria:

Dar continuidade ao trabalho, revisando conceitos, avaliando os fluxos elaborados, com treinamento da equipe sobre o uso da ferramenta, discussão sobre as alternativas propostas, correção de validação destas.

3. Situação verificada:

A Comarca inscreveu trabalho para a próxima Mostra Nacional da Qualidade:

4. Instrumental:

Revisão conceitual sobre a gestão de processos; objetivos; comprometimento. Discussão sobre os fluxogramas previamente encaminhados.

5. Parecer da Consultoria:

O trabalho, desta vez, ficou centrado na "gestão de processos", através da definição dos procedimentos a adotar, eleição dos pontos críticos, que demandarão maior atenção através da elaboração de p.o.p., 5w1h, check-list etc.

5.1. Abordagem:

5.1.1. Análise conceitual da gestão de processos;

5.1.2. Apresentação e discussão sobre a ferramenta "fluxograma" e mapeamento de processos (segundo o Magistrado, verifica-se, em processos iguais, "caminhos" diferentes);

5.1.3. Adoção da nova sistemática (com 5w1h) com a constituição de um "diário" para cada operador, a fim de permitir avaliação em agosto/06 (20 dias);

5.1.4. Definição do ponto crítico: sistemática adotada em relação aos processos com perícia;

5.1.5. Definição dos sub-processos: distribuição da ação, procedimento para intervenção de terceiros; intervenção do MP;

5.1.6. Citação e intimação.

5.2. Cronograma Parcial:

5.2.1. Início da implantação: 18/07/2006;

5.2.2. Avaliação: 08/08/2006.

6. Recomendação ao Escritório da Qualidade: Não houve retorno sobre os encaminhamentos ao Escritório da Qualidade no relatório anterior:

"6.1. Ante o empenho do grupo e considerando que apenas o item prestação pode, ainda, ser objeto de melhoria, será importante a instalação de relógio protocolador;

6.2. A equipe solicita treinamento específico em "Qualidade no Atendimento" para o serviço de balcão e telefonia."



Porto Alegre, 14/07/2006.

Rosane WS Bordasch,
Consultora do PGQJ.

Relatório de visita apresentado ao PGQJ relativo à implantação da metodologia na Comarca de Casca, 14/07/2006.

APÊNDICE D – ABORDAGEM INSTITUCIONAL DAS AÇÕES COLETIVAS¹²⁸.

Em 15/08/2007, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul (TJRS) divulgou “Estudo sobre o custo do processo”², elaborado por sua Assessoria de Planejamento, relacionando “as despesas decorrentes do custeio das atividades do Tribunal de Justiça (pessoal ativo com encargos + manutenção da estrutura)” ao “processo produtivo”³. Estimou, então, aos processos findos⁴, o custo, em 2006, de R\$ 411,40⁵.

Mais recentemente, o Superior Tribunal de Justiça (STJ)⁶ fez circular matéria sob o título “Tribunal calcula quanto cada processo custa para a sociedade”, a partir de análise realizada em 228.396 processos que ingressaram no STJ depois de 01/04/2006 e foram encerrados no ano de 2007, com tempo médio de tramitação de 147 dias. O custo médio apurado foi de R\$ 762,72, sendo de registrar que o cálculo foi feito individualmente, em cada processo da amostra, considerando a totalidade do sistema orçamentário daquela Corte, através de ferramenta desenvolvida para oportunizar a redução de custos e aumento da produtividade.

A questão é bastante atual.

Cuida-se de hipótese vinculada a três importantes variáveis⁷: (a) despesas de pessoal; (b) despesas de infra-estrutura e tecnologia; e (c) tempo de tramitação e natureza da ação. As variações foram assim agrupadas porque podem ser genericamente classificadas como: (1) mão-de-obra; (2) equipamentos; (3) método⁸.

Os dois trabalhos frisam a complexidade que é tal estimativa⁹.

Aliás, não é necessário conhecimento estatístico aprofundado para entender a dificuldade que é calcular o impacto das despesas de infra-estrutura, como energia elétrica, água, serviços de atividades não diretamente voltadas à prestação jurisdicional (portaria, segurança, limpeza, transporte, suporte de informática, manutenção etc) no custo de um processo, pois disponibilizados ao uso independentemente do número de ações em tramitação por Vara¹⁰. O mesmo ocorre ao cálculo da proporção de participação, nos processos judiciais, dos bens integrantes do ativo permanente, como os prédios, pois sabe-se projetados para uso ao longo de décadas e, portanto, não podem ter seu custo inserido exclusivamente na base de cálculo do período orçamental de execução da obra¹¹.

Outro obstáculo de difícil transposição diz com a grande variabilidade de ritos procedimentais, os quais, muitas vezes, por sua formalidade, geram maior tempo de tramitação, ao passo que, noutros, a simplicidade enseja pronta resolução¹². Tal diversidade acarreta maior variabilidade no resultado da avaliação destinada a mapear o tempo de tramitação dos processos judiciais.

É de inafastável verdade a influência do tempo de tramitação na elevação do custo do processo. Como apontou a divulgação do STJ, recurso especial que por lá tramitou em dois dias custou R\$ 10,00; outro, de 622 dias, resultou em R\$ 3.627,97.

No presente trabalho, a análise estimativa do custo do processo judicial será enfocada a partir da variável relativa ao custeio de pessoal, com base no Relatório Anual de 2007¹³ e Informe Gerencial 2006, ambos do TJRS, estabelecendo, como já fizera sua Assessoria de Planejamento, correlação entre a tramitação e o valor hora/operador¹⁴.

A tramitação nada mais é do que a circulação do processo, cujo procedimento é iniciado pela distribuição e finalizado com a sua baixa e arquivamento. Tal processamento é composto - como qualquer processo produtivo - do tempo decorrente da execução das atividades a ele correlatas, do transporte entre as fases (servidor-servidor; servidor-juiz; juiz-servidor; setor-setor) e das esperas, que podem estar vinculadas aos prazos processuais, quanto à operação (gargalos ou restrições do sistema).

Segundo o Relatório¹⁵:

- a) número médio de processos tramitando por Vara: 4989;
- b) despesa com pessoal: R\$ 558.322.995,80¹⁶;
- c) número de operadores: 10.291¹⁷.

A fim de delimitar a avaliação ao Iº Grau, foi estabelecida a proporção entre a despesa média mensal deste e número total dos respectivos operadores (7.636 entre magistrados, servidores e estagiários). A despesa média mensal por operador é de R\$ 6.349,52¹⁸.

A par da renda mensal apurada (por operador), é possível fixar seu valor-hora (R\$ 39,68). Este dado permite a avaliação do custo das atividades, correlacionando operação-operador. Como já destacado, o decurso do tempo de tramitação do processo constitui variável determinante na definição de seu custo, pois importa em

maior número de operações.

Cada ato processual contempla inúmeras atividades durante sua execução. Tomando por exemplo uma ação cível sobre direito individual não homogêneo, será sua circulação composta: (a) tempos de execução - distribuição (protocolo, inserção no sistema, recolhimento das custas ou verificação do requerimento à gratuidade); autuação (leitura da inicial, colocação da capa, juntada, informação do sistema); conclusão (movimentação do sistema); despacho/decisão (leitura do pedido, análise dos documentos, redação); cumprimento (leitura da decisão, elaboração do documento ordenado); (b) tempos de trânsito - remessa do Cartório da Distribuição para a Vara; remessa do Cartório da Vara para o gabinete do magistrado etc; (c) tempos de espera - prazo de publicação da nota de expediente; prazo para cumprimento e juntada etc.

Como se pode ver, o processamento envolve diversos setores e operadores e, quanto maior, mais tempo os operadores dedicarão àquele processo, ganhando, assim, o que podemos chamar de tramitação artesanal¹⁹.

Temos, portanto, um tempo x como necessário ao andamento do processo, com n intervenções de operadores, cuja atuação consistirá na quantidade y de horas.

A tramitação, então, como variável na composição do custo do processo deve levar em consideração as etapas desde a sua entrada até a sua baixa definitiva. Esta circulação, promovida pelos operadores, no exercício da atividade processo a processo, refletirá direta e proporcionalmente no seu custo (v. tabela a seguir):

Distribuição	Cartório	Gabinete	Central de Mandados / ECT
Ajuizamento			
	<u>Análise; Autuação</u>		
	<u>Juntada; Conclusão</u>		
		<u>Análise</u>	
		<u>Despacho / Decisão</u>	
	<u>Cumprimento</u>		
			Citação
	<u>Juntada; Prazo</u>		
	<u>Juntada; Vista</u>		
	<u>Juntada / Certidão</u>		
	<u>Conclusão</u>		

FIGURA 1. Tabela com macro-fluxo da primeira circulação de um processo cível, de rito ordinário. Cada coluna representa um setor distinto; cada linha, um operador diferente ou momento diferido. No destaque (sublinhado), atividades que serão reiteradas a cada nova circulação durante a tramitação do processo.

A figura acima exhibe a circulação da primeira fase de uma ação cível de rito ordinário, cujo processamento tenha sido ordenado sem a necessidade de emenda ou concessão de tutela antecipada²⁰. As atividades destacadas (sublinhadas) constituem a base da circulação e serão sucessivamente reiteradas a cada nova circulação do processo, nas suas sucessivas fases procedimentais (v.g. instrução, sentença, cumprimento). Tais circulações, então, foram mapeadas por “marcadores temporais”²¹, em análise amostral de processos cíveis²², de ritos diversos, com decisão extintiva.

Em uma ação cível, cujas atividades sejam realizadas individualmente, a primeira circulação terá, de tempo estimativo para execução, 91 minutos na Vara (Cartório e Gabinete)²³, ao qual serão somados os tempos de transporte e espera exclusivamente processual (sem falhas operacionais ou do sistema), resultando em 37 dias de tramitação até a sentença²⁴. Observada a correlação²⁵ tempo de execução e valor-hora/operador, o processo medido custou R\$ 60,18.

Todavia, na amostra também foram identificadas tramitações exacerbadas (v. tabela a seguir):

Tempo de tramitação (dias)	Tempo de execução (horas)	Custo (correlação tempo de execução x hora do operador)
3.717	152	R\$ 6.045,64
1001	41	R\$ 1.628,14

FIGURA 2: Tabela relativa ao tempo de tramitação de execuções por título extrajudicial até a baixa e arquivamento.

O tempo médio de tramitação da amostra relativamente ao período decorrido entre o ajuizamento e a prolação da sentença, nas ações com dilação probatória, foi de 912 dias para 37 horas de tempo com execução, importando seu custo em R\$ 1.483,38, por processo; naquelas de ingresso massivo, com julgamento antecipado, o tempo médio de tramitação foi de 100 dias, ao custo unitário de R\$ 162,64.

Por ação de ingresso massivo, entenda-se a espécie voltada à tutela de interesses individuais homogêneos, ajuizadas uma a uma (para cada pessoa detentora da

pretensão resistida) cuja fase de conhecimento fica restrita ao provimento judicial acerca do direito envolvido (v.g. ações contra empresa de telefonia para subscrição/indenização relativa à participação acionária na companhia). A principal característica desta espécie de processamento é a idêntica e reiterada circulação (ajuizamento, citação, resposta, réplica e sentença), onde o provimento judicial é igualmente o mesmo (como dito, trata-se de questão de direito). Ou seja, por milhares de vezes, magistrados e servidores repetem igual proceder, a fim de ser reconhecido o mesmo direito.

Este tipo de procedimento resta inserido dentro da atual realidade cartorária, onde ações que exigem tratamento individualizado são mescladas a estas de ingresso massivo, resultando na impossibilidade ao cumprimento concentrado (como já dito, a ação de cumprimento artesanal exige movimentação individualizada). Assim, cada lote de operação envolve múltiplas possibilidades, aumentando seu *setup* e, por conseguinte, a “espera do lote”, a acarretar os denominados “gargalos” ou restrições do sistema.

Ou seja, é um sistema que gera custo ao preservar a circulação similar àquela do processo artesanal (pois o cumprimento, por lote, resta dificultado na medida em que este é composto tanto por processos de trato individualizado como pelos de interesses individuais homogêneos). A par disso, em 21/12/2004, foi instalada, na Comarca de Porto Alegre, Vara Cível com atribuição jurisdicional específica, concentrando, no universo de 3.187 ações ajuizadas de 01/01/2005 a 31/07/2005, o direcionamento a 252 réus (bancos e organismos de proteção ao crédito). A produtividade dos operadores foi 1,5 vezes melhor do que a performance verificada nos demais Cartórios Cíveis, justamente por possibilitar o cumprimento e a circulação em lote (o tempo médio de tramitação da mesma espécie de ação, nas demais Varas Cíveis, era de 99 dias e, na Vara Especializada, 43 dias).

A exitosa experiência serviu de base às medidas adotadas em relação ao ingresso de ações individuais de cobrança dos expurgos inflacionários, dos Planos Econômicos, nas cadernetas de poupança. Não há como afastar que se trata da massificação das demandas de cunho coletivo, a exigir posicionamentos que dêem um mínimo de coerência ao sistema, objetivando, em última análise, uma resposta célere, ao menor custo, com uniformidade e segurança jurídica. Atentos a isso e a par do ajuizamento de ações coletivas com igual propósito, os juízes cíveis da

Capital conceberam projeto para agilizar, a um menor custo, a execução destas através da instauração de um regime de exceção, com a designação de dois juízes da Comarca de Porto Alegre/RS, com o encargo de processar as ações individuais de igual objeto ao das coletivas já sentenciadas, através da conversão, em liquidação provisória por artigos, prosseguindo até seu cumprimento definitivo²⁶.

Ou seja, julgadas as ações coletivas, as demandas individuais apenas tratarão do cumprimento daquilo que foi determinado, em sede de liquidação ou execução, provisória ou definitiva. Objetivos estratégicos do projeto: (1) celeridade processual, através da concentração das ações, cujo tramitar em lote manterá suas características de ação de massa (direito individual homogêneo); (2) baixo custo; (3) redução do número de recursos, pois a discussão do mérito ficará restrita às ações coletivas, ao invés do enfrentamento tradicional, processo a processo.

Como dito, a estratégia eleita foi a de privilegiar a ação coletiva, na qual houve, então, toda a discussão relativa ao cabimento da cobrança²⁷. As ações individuais com idêntico objeto foram suspensas. Prolatadas as sentenças e interpostas apelações, a Corregedoria-Geral da Justiça encaminha certidão aos Cartórios dando acerca do processamento. As ações individuais, então, são convertidas em liquidação provisória da sentença prolatada na coletiva.

Sobre a consolidação dos objetivos, é possível afirmar, a par da primeira avaliação realizada em 31/01/2008 (figura a seguir):

Banco	Número de ações convertidas em liquidação	Tempo de tramitação (sem as esperas - dias)
Unibanco	537	12
ABN	144 + 306	14
HSBC	417	12
Itaú	540	12

FIGURA 3: Tabela indicativa do número de processos cuja circulação foi concentrada por data (Unibanco, 03/01/2008; ABN, 15/01/2008 e 17/01/2008, HSBC, 21/01/2008 e Itaú, 25/01/2008).

A média do processamento apurada no primeiro mês aponta: (a) 12,5 dias de tramitação sem considerar as esperas dos prazos; (b) R\$ 6,61 de custo por processo até a fase da réplica.

No tocante ao número de recursos, em relação às ações coletivas (11), já

foram apresentados, ao IIº Grau, 53 medidas, entre agravos de instrumento, embargos de declaração, agravos internos, cautelares inominadas, mandados de segurança e apelações. Considerando a estimativa da existência, em tramitação nas 19 Varas Cíveis do Foro Central da Comarca de Porto Alegre/RS, de 24.000 ações individuais de cobrança, é possível afirmar que, caso admitido o processamento destas como ações de conhecimento, repercutiriam mais de 100.000 recursos (considerando agravo de instrumento, embargos de declaração, apelação, novos embargos, recurso especial / extraordinário²⁸). É claro que a fase de liquidação comportará outra rodada recursal - todavia, a experiência concreta com a já mencionada empresa de telefonia permite afirmar, com segurança, que a precedente fase de conhecimento não afasta os incidentes na fase liquidatória²⁹. Assim, no caso das ações do denominado Projeto Poupança, espera-se a concentração da primeira fase, em termos de enfrentamento recursal (53 ao invés de 100.000), sem com isto afastar das partes o contraditório e a ampla defesa - apenas não mais será admitida a discussão das matérias enfrentadas nas ações coletivas.

Circulação e processamento no Projeto:

- a) As rotinas observam a produção em linha e a circulação reduzida, com simplificação e concentração de atos;
- b) o mapeamento é projetado, tendo duração e circulação monitoradas;
- c) como se trata de liquidação por artigos, o contraditório e a ampla defesa são rigorosamente observados – apenas não mais cabível a reiteração da questão de direito enfrentada na sentença da ação coletiva;
- d) superada esta fase, os processos poderão ser encaminhados à pauta conciliatória;
- f) a prolação de decisão na liquidação será, então, residual.

Com isto, a perspectiva estratégica do Projeto, qual seja, a de tornar efetivo o princípio constitucional da razoável duração do processo, assume a dimensão de valor, ou seja, o cumprimento da missão do Judiciário, de distribuir justiça a todos e a cada um, com presteza, efetividade e baixo custo à sociedade³⁰.

144. As remissões ao longo do texto se referem ao material original, apresentado à 1ª Vice-Presidência do TJRS em março/2008.

ANEXO A – GESTÃO COMPARTILHADA DA VARA JUDICIAL DA COMARCA DE CASCA/RS.

I – INTRODUÇÃO:

Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul
Comarca de Casca – Vara Única
Juiz de Direito
Diretor do Foro
Contato: jllvieira@tj.rs.gov.br
Nome do Trabalho: Gestão Compartilhada de Vara Judicial
Nome do Responsável: José Luiz Leal Vieira

Delimitação da Ação: Desenvolvimento de um plano de gestão para uma Comarca de entrância inicial, elaborado em conjunto com toda a equipe de trabalho, que estabeleça objetivos estratégicos a serem alcançados em médio e longo prazo.

Objetivos e Metas: Os objetivos estratégicos restaram assim definidos: **a)** Formação de uma equipe de trabalho comprometida com os fundamentos da gestão pela qualidade do Judiciário, ou seja, uma equipe unida, motivada, com espírito de corpo que a tornem preparada para o enfrentamento das adversidades da prestação jurisdicional; **b)** mapear e padronizar rotinas cartorárias e procedimentais referentes aos diferentes tipos de ações que tramitam na Comarca; **c)** Estabelecer um alto padrão de qualidade no atendimento dos jurisdicionados e advogados; **d)** Aproximar o Judiciário da comunidade em que está inserido, alcançando alto índice de confiança nele depositado.

As metas foram traçadas dentro de cada objetivo estratégico. Em relação ao objetivo da alínea “a”, as metas foram alcançar um índice de satisfação interna com a equipe de trabalho de 85% até junho de 2005 e de 90% até junho de 2006. No que tange ao da alínea “b”, mapear e padronizar até junho de 2006 as ações ordinárias cíveis sem necessidade de produção de provas em audiência, diminuindo em 30% o seu prazo de tramitação. Quanto ao da alínea “c” alcançar um índice de satisfação com o atendimento de 85% em junho de 2005 e de 90% em junho de 2006. Por fim, tocante ao item “d” a meta inicialmente definida foi a de colocar em prática até junho de 2006 ações com o objetivo de aproximar o Judiciário da comunidade de Casca.

II – DESENVOLVIMENTO:

O trabalho realizado foi estruturado com a utilização do método de gestão PDCA, voltado para melhorias, com o uso da metodologia de análise e solução de problemas (MASP). Inicialmente, o grupo de trabalho discutiu e decidiu qual o problema seria enfrentado.

A busca pela satisfação total do nosso cliente externo foi o norte das discussões. O Judiciário idealizado era aquele que atendesse aos anseios e satisfizesse os seus usuários desde o momento que eles adentrassem no Foro até o momento de sua saída. De nada adiantaria, na nossa visão, uma prestação jurisdicional célere, se o prédio do Foro fosse desorganizado, sujo, ou, por exemplo, se o atendimento fosse de péssima qualidade. A satisfação do nosso cliente englobaria todo o conjunto, todas as impressões dele em contato com a estrutura judiciária. De igual forma não olvidamos do papel institucional do Poder Judiciário na sociedade em que ele está inserido, havendo também

a necessidade de trabalharmos sua imagem institucional na sua comunidade. No entanto, para a realização desse trabalho seria imprescindível a existência de um comprometimento de toda a equipe de trabalho, não apenas do Juiz de Direito. O Judiciário idealizado deveria ser pensado e sonhado pelo magistrado e todos os Servidores da Comarca e a definição dele, sua missão e visão, construída em conjunto com ampla participação da equipe.

Nesse contexto, surgiu a necessidade de ser elaborado um plano de gestão que pudesse ser colocado em prática de forma simples e adaptado a uma Comarca de entrância inicial, como a nossa. O volume de trabalho existente exigia a utilização de uma ferramenta simples e dentro da nossa realidade. Desse modo, a primeira definição foi relativa à nossa missão e visão. Para tanto, todos os integrantes da equipe se reuniram e discutiram a necessidade dessa definição. Dentro de um prazo escolhido por todos foram colhidas propostas que, por consenso restaram assim definidas:

1. Missão: Satisfazer a necessidade de uma Justiça célere que prima por um atendimento acolhedor e eficiente.

2. Visão: Tornar-se uma Comarca de entrância inicial referência no Estado pela celeridade com que presta Justiça, pelo atendimento diferenciado, pelo seu espírito de equipe e por um trabalho social junto à comunidade.

Após essa definição foram traçados quatro objetivos estratégicos. O primeiro e mais importante refere-se à base, ou seja, a qualidade e comprometimento da equipe de trabalho. Sem isso nenhum outro objetivo estratégico poderia ser alcançado. O segundo, não menos importante, a busca da celeridade possível da prestação jurisdicional. Não se pode cogitar em Judiciário de qualidade com morosidade da prestação jurisdicional. O terceiro centrou-se no atendimento ao público, definido por todos como uma atividade sensível que denota a preocupação humana do Judiciário com os seus clientes. Por fim não poderia ser olvidada a imagem institucional do Judiciário na comunidade em que está inserido.

Para o alcance do primeiro objetivo toda a equipe de trabalho estaria envolvida, com efetiva participação. Para os demais objetivos, a equipe foi dividida em três grupos cada qual envolvido com um objetivo estratégico. Em cada objetivo estratégico foram identificadas causas, planos de ações e metas. Eles foram assim tratados:

1. Objetivo Estratégico n.º 1 – construção da equipe de trabalho: A identificação do problema recaiu no preparo e aprimoramento da nossa equipe de trabalho para o alcance do Judiciário imaginado. Até porque a existência de uma equipe qualificada é a base de qualquer trabalho que utiliza uma metodologia da qualidade.

Identificado o problema o mesmo passou a ser observado, quantificado. A forma escolhida para isso foi a realização de uma pesquisa interna de satisfação com a equipe até então existente. Essa pesquisa ocorreu em julho do ano de 2004. Cada integrante da equipe, de forma individual, conferiu uma nota avaliando sua satisfação com a equipe que tínhamos. Essa pesquisa de opinião apontou para um índice de satisfação de **73%**.

A partir de então passamos à análise do problema, definindo quais as suas causas, usando, para tanto, da técnica do "Brainstorming". Todos os integrantes da equipe, reunidos, listaram as causas possíveis, com livre criatividade. Foi, então, montado o seguinte quadro da avaliação das hipóteses:

Avaliação das hipóteses:

- a- Falta de união, camaradagem e sintonia – provável hipótese – Justificativa: afeta o desempenho das pessoas;
- b- Ausência de diálogo e de comunicação – provável hipótese – Justificativa: falta de união/ruído de comunicação;
- c- Respeito às diferenças individuais – provável hipótese – Justificativa: desânimo/conflito não resolvido
- d- Maior qualificação da equipe, com foco no lado humano, qualidade de vida – muito provável hipótese – Justificativa: equipe não preparada perde qualidade e eficiência de produção.

A seguir foi montada a estratégia para combatermos as causas do nosso problema, sendo também utilizado o "brainstorming", com ajustes e inovações sobrevindas com o tempo.

Na elaboração do plano de ação utilizou-se da técnica conhecida como 5W1H, assim traçado:

- a- **Encontros sistemáticos:** café da manhã realizado nas dependências do Foro, com todos os servidores e o Juiz, seguido de reunião com pauta pré-definida e aberta a sugestões de todo o grupo, com o objetivo de serem tratados assuntos funcionais. Responsável: Facilitadora Paula; Quando: a cada quinze dias; Onde: Salão de Festas do Foro; Motivo: aproximação dos membros da equipe e solução conjunta de problemas relacionados ao serviço em geral; Procedimento: a facilitadora organiza com outros servidores o que será servido, com contribuições de todos. Primeiro todos saboreiam um delicioso café da manhã conversando amenidades e, em seguida, é realizada reunião na qual há sempre uma pauta pré-estabelecida com assuntos do dia-a-dia. Nessa reunião são encaminhadas soluções para melhorar a prestação jurisdicional.
- b- **Ciclo de Palestras:** palestras de profissionais de diversas áreas sobre assuntos diversos, buscando melhora da qualificação. Responsáveis: Iara, Marlene e Fidelma; Quando: mensalmente; Onde: sala de audiências do Foro; Motivo: qualificação, atualização e conscientização; Procedimento: Contato com bons profissionais da Cidade e realização de palestras no Foro.
- c- **Momentos de relaxamento e descontração:** Responsável: Facilitadora Marlene; Quando: três vezes por semana nos últimos cinco minutos do expediente; Onde: Salão de Festas do Foro; Motivo: qualidade de vida, não levar para casa os problemas surgidos durante o expediente; Procedimento: nos últimos cinco minutos do expediente todos se reúnem em local definido e

preparado e lá realizam a tarefa programada. Na 2ª feira realiza-se o momento da descontração, quando alguém fica responsável por contar uma piada ou levar um CD divertido. A 4ª feira é o dia do relaxamento, quando alguém coloca um CD de relaxamento ou então lê uma mensagem positiva para o grupo. Por fim, a 5ª feira fica como dia livre, no qual é realizado algum tipo de brincadeira ou descontração.

d- **Espaço para um elogio espontâneo:** Responsável: Facilitadora Paula; Quando: todos os dias; Onde: cartório judicial; Motivo: viabilizar um espaço para registro de situações positivas e dignas de elogio, com vista à melhoria da auto-estima; Procedimento: disponibilização de uma caixa decorada na qual quem deseja agradecer ou elogiar alguém deixa nela um recado.

e- **Espaço para contornar problemas de relacionamento:** Responsáveis: Todos; Quando: todos os dias; Onde: Salão de Festas; Motivo: forma criativa de solução de atritos de relacionamento, evitando o seu agravamento e viabilizando um bom ambiente de trabalho; Procedimento: quando alguém tem alguma diferença para acertar com outrem, seja porque não gostou de um comentário ou de uma atitude, deixa um bilhete marcando um encontro. O local é o mesmo em que são realizados os encontros de final de expediente. Aquele que marca o encontro pode indicar um terceiro para servir como conciliador.

f- **Ginástica Laboral:** Responsável: Iara; Quando: 2ªs, 3ªs e 5ªs feiras; Onde: Salão de Festas; Motivo: cuidado com a saúde de todos, fortalecimento do relacionamento do grupo; Procedimento: Por intermédio de uma parceria com uma academia de ginástica obteve-se a prestação de serviço de ginástica laboral gratuito. Nas segundas-feiras a aula é coletiva, sendo sempre variada, mesclando exercícios físicos, alongamento e brincadeiras. Nos demais dias as aulas são individuais, elaboradas após uma avaliação específica de cada integrante da equipe. As aulas individuais duram de cinco a quinze minutos, não sendo repetitivas, muitas vezes consistindo em massagens e exercícios de alongamento, direcionados para os pontos frágeis de cada um.

g- **Comitê de gestão:** Responsáveis: servidores e magistrado; Quando: a cada quinze dias; Onde: Gabinete do Juiz; Motivo: necessidade de os servidores participarem da tomada de decisões administrativas da Comarca; Procedimento: por intermédio de portaria foram escolhidos três servidores que, com o Juiz Diretor do Foro integram o comitê de gestão da Comarca, com funções administrativas e poder de decisão acerca do plano de gestão da Comarca. São realizadas reuniões quinzenais quando são tratados assuntos diversos e estabelecido o planejamento da Comarca por resultados melhores.

Resultados: A implementação de todas essas medidas viabilizou, substancialmente, o desenvolvimento de duas ações fundamentais em um trabalho de equipe: a participação de todos os envolvidos, mostrando o quão todos são

imprescindíveis a ela; e o reconhecimento às boas iniciativas. Ora, em um ambiente de trabalho em que os trabalhadores não são ouvidos e que seus acertos não são reconhecidos o resultado é a desmotivação que repercute de modo negativo no rendimento individual e, conseqüentemente, de toda a equipe de trabalho.

As metas estabelecidas em julho de 2004 foram superadas, na medida em que realizadas novas pesquisas de satisfação interna com a equipe com o alcance dos seguintes resultados:

Julho de 2004: **73%** de satisfação interna com a equipe de trabalho.

Meta para 2005: **85%**

Junho de 2005: **87%** de satisfação com a equipe de trabalho.

Meta para 2006: **90%**

Junho de 2006: **93%** de satisfação com a equipe de trabalho

Objetivo Estratégico n.º 02 – celeridade processual: O trabalho do Judiciário é, na sua essência, um trabalho de equipe. De nada adianta o Juiz despachar ou julgar processos com rapidez, se o cartório judicial não imprimir a mesma celeridade, sendo a recíproca verdadeira. Por isso, na busca da celeridade da prestação jurisdicional a conclusão foi a de que seria fundamental o mapeamento não só da forma como as ações são despachadas, mas, também, das rotinas cartorárias.

Em razão de Casca ser uma Vara Judicial na qual tramitam ações de procedimentos diversos, escolhemos um tipo de ação para ser mapeada e, depois, padronizadas suas rotinas. Optou-se por aquela mais comum dentro da nossa realidade, as ações cíveis ordinárias sem a necessidade de realização de audiência de instrução.

O grupo de servidores encarregado desse objetivo estratégico e com o auxílio da consultora do PGQJ/TJRS, Dra. Rosane Wanner da Silva Bordasch, analisaram processos dessa natureza, já sentenciados. Concluiu-se que não havia um padrão. Os processos seguiam rotinas diferentes e se encerravam em prazos discrepantes. Como havia particularidades mesmo dentro da escolha, convencionou-se dividir as ações em dois tipos: contra o Estado e com outras pessoas no pólo passivo, por causa da diferença em relação aos prazos processuais.

O plano de ação consistiria em estabelecer o melhor padrão para o trâmite dessas espécies de demandas. Depois, seria realizado o treinamento dos servidores em relação a esse padrão. Por fim, cada tipo de padrão teria um código, conhecido pela equipe de trabalho. Com o ingresso da ação, o Juiz marcaria o código na capa do processo. A partir de então, todos seguiriam o padrão construído. Isso será realizado, progressivamente, com todas as espécies de ações. Dentro da padronização serão estabelecidos, também, fatores críticos de sucesso, ou seja, pequenas rotinas que, se manejadas com sucesso, implicarão, também no alcance das metas. Essas pequenas rotinas também serão padronizadas. Para cada padronização haverá um fluxograma para melhor entendimento da equipe. Os padrões já definidos foram os seguintes:

1) Ações Cíveis de massa com posicionamento firmado na Comarca (que não estejam abrangidas pela hipótese do art. 285-A, do CPC): **ACM** – Roteiro:

- Despacho inicial: a) citação normal ou, b) sendo revisional bancária, relegar exame das liminares para depois de formado o contraditório, determinando ao réu a juntada do contrato revisando ou c) apreciar liminares e mandar citar;
- Com a contestação conclusão para sentença.

2) Ações Cíveis contra o Estado com posicionamento firmado na Comarca, sendo matéria de direito: ACE – Roteiro:

- Despacho inicial: citação com ou sem exame de liminar;
- Com a contestação dar vista ao MP para parecer;
- Após, conclusão para sentença.

A meta estabelecida foi a de reduzir em 30% o prazo de tramitação dessas espécies de demandas.

Resultados alcançados: Nas ações cíveis de massa (ACM), antes da padronização, os prazos de tramitação eram variados. A média de tramitação era de **124** dias, entre a data da distribuição e a da prolação da sentença. A meta estabelecida (redução de 30%) representava alcançar um prazo de tramitação de **87** dias. Após a padronização alcançou-se o resultado da média de tramitação de **69** dias, em junho de 2006, ou seja, a redução do prazo superou a meta.

As ações contra o Estado (ACE), antes, duravam em média **252** dias. Após a padronização alcançou-se o índice de **108** dias, ou seja, uma redução muito superior a meta estabelecida que era de 30%. O resultado aparenta uma relevante redução, porque como não havia um padrão, uma ou outra demanda, às vezes, levavam um ano entre a distribuição e a sentença, elevando a média para um tempo excessivo.

Objetivo Estratégico n.º 03 – Atendimento: O atendimento às pessoas que aportam ao Judiciário sempre foi algo considerado de extrema importância pela equipe de trabalho. A Comarca sempre foi reconhecida por atender de forma diferenciada na região. Não adianta a Comarca prestar jurisdição com celeridade e as pessoas serem atendidas sem educação, respeito ou humanidade. Não importa se a pessoa atendida é analfabeta ou se ela é um advogado. O tratamento deve ser rigorosamente igual. Todavia, não se buscava mero atendimento de qualidade. Buscou-se a inovação, o diferencial em relação a outras unidades jurisdicionais do Estado e do País.

Como o atendimento que era prestado gozava de reconhecimento, em relação a esse objetivo, iniciamos por uma medição. Foi realizada uma pesquisa de opinião com as pessoas atendidas pelos diversos setores de atendimento ao público da Comarca (Distribuição-Contadoria, Oficiais de Justiça, Cartório Judicial). A consultora do PGQJ/TJRS assim apontou o resultado dessa pesquisa no seu relatório de visita à Comarca:

“(…) Os usuários avaliaram o atendimento com possibilidade à atribuição de cinco graus diferenciados (muito satisfeito, satisfeito, indiferente, insatisfeito e muito insatisfeito). Ao fim de ser estabelecida a adequada margem de avaliação, devem ser consideradas as seguintes questões: a) na meta, deve ser considerado o grau “muito satisfeito” juntamente com o “satisfeito”, pois, culturalmente, é significativa a parcela de

peessoas que avaliam o item levando em conta apenas os graus intermediários. Na primeira pesquisa, foram estes os resultados:

- a) cortesia: 99,99% de graus muito satisfeito e satisfeito;
- b) presteza: 99,81%;
- c) interesse: 99,85%;
- d) atendimento personalizado: 99,97%;
- e) conforto: 99,97%.

A questão relativa à presteza foi associada à reclamação, por advogados, para a instalação de protocolo eletrônico (...)."

Em vista desse significativo resultado, adotou-se uma atuação voltada para a sua manutenção, porquanto ele denota que a satisfação com esse item é praticamente total. É verdade que muitas das ações já vinham sendo adotadas antes da pesquisa. O plano de ação para a manutenção dos resultados envolveu a adoção das seguintes ações:

- a) Mudança do layout do cartório. Por intermédio de pleito junto ao TJRS será aproveitada a sala do cartório eleitoral que saiu do Foro e, com isso, o cartório terá um espaço próprio apenas para o atendimento ao público;
- b) Criação de um espaço temático para as crianças que acompanham seus pais até o Foro e não podem adentrar na sala de audiências;
- c) Colocação de uma térmica com chá e café na sala de espera para os usuários, bem como revistas e jornais;
- d) Definição de servidores para atender ao público e treinamento especial para eles;
- e) Contratação de telefonista, com treinamento específico, e de policial militar, para garantia da segurança do Foro;
- f) Instalação de uma televisão e de som ambiental na sala de espera para os usuários;
- g) ornamentação do jardim, melhorando a aparência do foro;
- h) Permanente caixa de coleta de sugestões, críticas e elogios ao atendimento como um todo prestado pela Comarca;
- i) Instalação de ventiladores de teto na sala de espera, os quais serão substituídos, em 2007, por condicionadores de ar.

Objetivo Estratégico n.º 4 – imagem institucional do Judiciário na Comarca: O Judiciário deve estar inserido na comunidade em que está inserido. Já foi o tempo em que os Juízes eram vistos como alguém inacessível e que o Foro era um local temido, que todos tinham vergonha de comparecer. As críticas que hoje são comuns ao Judiciário decorrem muito mais por falta de informações dele junto à sociedade. O Judiciário moderno é acessível. E para sua imagem ser positiva as pessoas devem conhecê-lo, entendê-lo.

O indicador para essa checagem passa por uma pesquisa de opinião junto à população. Para tanto, mister recursos para sua realização. Isto está sendo buscado para essa medição, e futuro estabelecimento de metas a serem alcançadas. Inobstante isso foram adotadas as seguintes ações dentro desse objetivo estratégico:

- a) Programa de rádio semanal com o Juiz de Direito, por dez minutos, no qual são abordados temas de interesse da comunidade relacionados ao Judiciário;
- b) Realização dos julgamentos do Tribunal do Júri não na sede da Comarca, mas nos Municípios que a integram e nos quais ocorreram o fato tido como delituoso;
- c) Participação do Judiciário no "Fórum Intersetorial de Combate à Violência", o qual todos os Poderes, instituições da área da Segurança e a comunidade estão traçando planejamento estratégico para diminuir a violência;
- d) Projeto Inclusão Camboatá: projeto de iniciativa do Judiciário em parceria com academia de ginástica, no qual a Comarca disponibiliza que crianças carentes em situação de risco participem de aulas de capoeira, em um projeto de inclusão social;
- e) Projeto Visite sua Comarca: por seu intermédio adolescentes do curso médio das Escolas da Comarca visitam as dependências do Foro, conhecendo o trabalho desenvolvido, conversando com o Juiz. Assim, é trabalhada a imagem do Judiciário desde a adolescência;
- f) realização de palestras do Juiz em Escolas não apenas para os alunos, mas também para os pais e também para os professores;
- g) Instalação de comissão mista, composta por servidores, advogados, Ministério Público e Juiz com o objetivo de discutir e deliberar sobre assuntos relacionados ao Judiciário na busca da otimização dos serviços judiciários.

III – CONCLUSÃO:

Na busca da excelência na prestação jurisdicional se desvela fundamental a existência de um plano de gestão que defina a visão da unidade jurisdicional, visando dela serem extraídos seus objetivos estratégicos. No entanto esse plano de gestão não pode ser elaborado verticalmente, de cima para baixo, imposto pelo Magistrado. Ele deve ser construído por toda a equipe de trabalho, o que agrega comprometimento e legitimidade ao planejamento.

Em face de o trabalho do Judiciário ser um trabalho de equipe, fundamental que o Juiz exerça um papel de liderança para construir uma equipe afinada, unida, motivada, que é a base e está presente em todos os trabalhos que utilizam a metodologia da qualidade.

O desafio da Comarca de Casca foi a elaboração de um plano de gestão compartilhado, com a efetiva participação dos servidores. Assim foram definidas missão e visão da Comarca e, após, definidos os objetivos estratégicos.

No desenvolvimento do plano todos participaram efetivamente, comprometidos com a idéia construída em conjunto. Primeiro buscou-se a melhora no ambiente de trabalho, com medidas que potencializaram a saúde física e mental dos integrantes da equipe, o reconhecimento das boas iniciativas, uma efetiva participação de cada um, melhoria do relacionamento interno e mais união. A equipe se comprometeu com a filosofia da qualidade. Os servidores confidenciaram que nunca se sentiram tão bem no seu ambiente de trabalho e sua motivação atingiu grau máximo. Com esse comprometimento foram mapeados alguns processos da Comarca, iniciando-se sua padronização e obtendo-se, de imediato, redução nos prazos de tramitação desses processos na ordem de 60%. O atendimento não foi esquecido, embora sendo bem

avaliado, com 99% dos usuários satisfeitos com ele, foram tomadas providências a fim de manter o mesmo índice de satisfação já alcançado. Por fim, várias iniciativas foram implementadas para aproximar o Judiciário de sua comunidade e melhorar sua imagem perante ela.

A conclusão é a convicção de que se está no caminho certo, quebrando um paradigma no modelo de micro gestão de Vara no Judiciário, e com resultados extremamente animadores. Aliás, isso tanto é verdadeiro que em pesquisa realizada com todos os advogados que militam na Comarca de Casca nenhum deles se manifestou insatisfeito com o atendimento e a celeridade imprimida pela Comarca nos seus feitos. Essa pesquisa foi realizada em junho de 2005 e preservou a identidade dos participantes, apresentando o seguinte resultado:

- Atendimento: **76,9%** consideram muito satisfatório
23,1% consideram satisfatório
0% considerou insatisfatório

- Celeridade: **53,8%** muito satisfeito
46,2% satisfeito
0% insatisfeito