



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA
TOCANTINENSE**



JOSÉ EUDACY FEIJÓ DE PAIVA

**PRESTAÇÃO JURISDICIONAL E GESTÃO DA QUALIDADE:
INSTRUMENTO DE MELHORIA DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA NO
PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO TOCANTINS**

**PALMAS - TO
2020**

JOSÉ EUDACY FEIJÓ DE PAIVA

**PRESTAÇÃO JURISDICIONAL E GESTÃO DA QUALIDADE:
INSTRUMENTO DE MELHORIA DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA NO
PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO TOCANTINS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Mestrado Profissional e Interdisciplinar em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos, da Universidade Federal do Tocantins em parceria com a Escola Superior da Magistratura Tocantinense, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Alex Pizzio da Silva

PALMAS - TO

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

P149p Paiva, José Eudacy Feijó de .

Prestação jurisdicional e gestão da qualidade: instrumento de melhoria da administração judiciária no poder judiciário do estado do Tocantins . / José Eudacy Feijó de Paiva. – Palmas, TO, 2020.

200 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) em Prestação Jurisdicional em Direitos Humanos, 2020.

Orientador: Alex Pizzio da Silva

1. Administração pública. 2. Judiciário. 3. Gestão. 4. Qualidade. I. Título

CDD 342

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
EM PRESTAÇÃO JURISDICIONAL E DIREITOS HUMANOS

JOSE EUDACY FEIJÓ PAIVA

PRESTAÇÃO JURISDICIONAL E GESTÃO DE QUALIDADE: instrumento de melhoria da administração judiciária no Poder Judiciário do Estado do Tocantins

Dissertação propositiva apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Mestrado Profissional e Interdisciplinar em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos, promovido pela Universidade Federal do Tocantins em parceria com a Escola Superior da Magistratura Tocantinense, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre.

Data da aprovação: 12 de fevereiro de 2020.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Doutor Alex Pizzio da Silva
Orientador e Presidente da Banca
Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. David Nadler Prata
Membro Avaliador Interno
Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Ailton Cardoso Cançado
Membro Avaliador Externo
Universidade Federal do Tocantins

À minha esposa Selma,
companheira de uma vida...

Aos meus filhos Pablo e Yasmin,
o melhor de mim para o mundo....

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, ao Divino que me propiciou a existência e a busca do seu sentido.

À minha família, meus pais e irmãos, pelo esteio em valores e o conforto de saber que existe um porto seguro para retornar.

Aos meus colegas da Turma VI do Mestrado Profissional em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos da Universidade Federal do Tocantins, em parceria com a Escola Superior da Magistratura Tocantinense, pelas trocas que impulsionaram meu crescimento pessoal e profissional.

A todos os servidores da Escola Superior da Magistratura Tocantinense, a qual tive o prazer de conviver, pela dedicação e apoio que conforta e tranquiliza.

Aos meus mestres, estimados professores, que contribuíram imensamente na construção de um novo ser.

Aos colegas do TRE-TO e do TRE-GO respondentes da pesquisa que contribuíram na prestação das informações, evidenciando o seu engajamento e empenho na construção de um serviço público de qualidade.

Ao magistrado Luís Otávio de Queiroz Fraz e toda a equipe da 2ª Vara Cível da Comarca de Palmas pela contribuição para a redação dos modelos dos procedimentos operacionais.

À servidora Elizabeth Maria Lima Barbosa Pugliese, do Escritório de Processos do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, pela contribuição na modelagem dos fluxogramas dos modelos dos procedimentos operacionais.

Ao meu orientador Alex Pizzio pela atenção, compreensão e dedicação ao meu trabalho.

Aos professores Doutores David Nader Prata e Airton Cardoso Cançado, por me honrarem em participar da minha banca de avaliação e contribuírem com a minha avaliação e desenvolvimento profissional.

Agradeço à Universidade Federal do Tocantins e à Escola Superior da Magistratura Tocantinense, pela oportunidade de crescimento em mais um degrau na carreira.

Nenhum trabalho de qualidade pode ser
feito sem concentração e auto sacrifício,
esforço e dúvida.

Max Beerbohm

RESUMO

A pesquisa objetiva demonstrar os benefícios da gestão da qualidade como ferramenta para otimização da prestação jurisdicional, se aplicada pelo Poder Judiciário do Estado do Tocantins (PJTO), tendo como referência a teoria do gerencialismo como modelo para a gestão pública. Na perspectiva teórica e, sob o enfoque jurídico, a pesquisa fundamenta-se no princípio constitucional da eficiência na administração pública relacionados aos princípios da gestão da qualidade. Na perspectiva empírica, através da análise de sistemas de gestão da qualidade já implantados, de modo a identificar como a aplicação dos princípios da qualidade na administração judiciária no PJTO poderia propiciar a melhoria da eficácia da prestação jurisdicional. Assim, são abordados os temas da crise na administração pública e na administração judiciária. Através de uma revisão bibliográfica em livros e artigos levantou-se as contribuições de autores sobre o tema em análise. Uma correlação entre os princípios da qualidade e a realidade encontrada na administração de unidades judiciárias, através das fontes analisadas para o estudo, foi realizada com o fim de demonstrar a validade da aplicação dos princípios para nortear as mudanças necessárias para a melhoria da prestação jurisdicional e a aumentar a satisfação da sociedade. A pesquisa empírica foi realizada mediante a aplicação de um questionário, respondido por magistrados e servidores que atuam em unidades dos órgãos componentes da amostra com sistemas de gestão da qualidade implantados e certificados conforme o padrão ISO 9001, com o objetivo de compreender a percepção dos colaboradores da organização quanto ao sistema de gestão da qualidade (SGQ) e a certificação destas unidades. Com base nos resultados da pesquisa bibliográfica e da empírica foi possível confirmar a aplicabilidade de um SGQ, conforme o modelo da norma ABNT NBR ISO 9001:2015, como uma alternativa eficaz para que o Poder Judiciário apresente a resposta mais adequada para a necessidade de melhoria na eficiência da gestão, materializados no produto final proposto que são os modelos de um manual da qualidade e de procedimentos operacionais aplicáveis a qualquer unidade judiciária do PJTO.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão. Judiciário. Eficiência. Qualidade.

ABSTRACT

This thesis aims to demonstrate the benefits of quality management as a tool for optimizing jurisdictional delivery, when applied by the Judiciary of the State of Tocantins (PJTO), having as reference the theory of managerialism as a model for public management. From a theoretical a legal perspective, this thesis is based on the constitutional principle of efficiency in public administration related to the principles of quality management. From an empirical perspective, through the analysis of quality management systems already in place, in order to identify how the application of the principles of quality to the judiciary in the PJTO could improve the effectiveness of the judicial service. Thus, the themes of the crisis in public administration and judicial administration are addressed. Through a bibliographic review in books and articles, the contributions of authors on the subject under analysis were raised. A correlation between the principles of quality and the reality found in the administration of judicial units, through the sources analyzed for the study, was made in order to demonstrate the validity of the application of the principles to guide the necessary changes for the improvement of the judicial provision and the increase of society's satisfaction. The empirical research was conducted through the application of a questionnaire, answered by justices and public servers who work in units of the sample component bodies with quality management systems in place and certified according to the ISO 9001 standard, in order to understand the perception of employees, the quality management system and the certification of these units. Based on the results of the literature review and empirical research, it was possible to confirm the applicability of a quality management system, according to the model of the norm ABNT NBR ISO 9001: 2015, as an effective alternative for the Judiciary Power to present the most adequate answer for this need for improvement in management efficiency, embodied in the proposed final product, which are the models of a quality manual and operational procedures applicable to any judiciary unit of the PJTO.

Keywords: Public Administration. Management. Judiciary. Efficiency. Quality.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Amostra por tribunal.....	61
Figura 2 - Competência na unidade.....	62
Figura 3 - Cargo desempenhado.....	63
Figura 4 - Faixa etária.....	65
Figura 5 - Nível de escolaridade.....	66
Figura 6 - Tempo de trabalho na unidade.....	67
Figura 7 - Nível de conhecimento sobre o SGQ.....	68
Figura 8 - Principais motivos para a implantação do SGQ.....	69
Figura 9 - Principais dificuldades para a implantação do SGQ.....	71
Figura 10 - Importância atribuída à certificação NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a).....	72
Figura 11 - Entendimento sobre a política da qualidade.....	73
Figura 12 - Contribuição para a qualidade dos serviços prestados.....	75
Figura 13 - Identificação das necessidades do cliente/usuário dos serviços.....	76
Figura 14 - Fatores avaliados no levantamento da percepção dos servidores.....	77
Figura 15 - Percepção sobre o Sistema de Gestão da Qualidade.....	79
Figura 16 - Discordo totalmente.....	82
Figura 17 - Discordo em parte.....	84
Figura 18 - Não concordo nem discordo.....	86
Figura 19 - Concordo em parte.....	87
Figura 20 - Concordo totalmente.....	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
ESMA	Escola da Magistratura Tocantinense
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
NBR	Norma Brasileira
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Action</i>
PJTO	Poder Judiciário do Estado do Tocantins
PPA	Plano Plurianual
PSO	<i>Public Service Oriented</i>
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TJRJ	Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro
TRE-GO	Tribunal Regional Eleitoral de Goiás
TRE-TO	Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Tocantins
UFT	Universidade Federal do Tocantins

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - GERENCIALISMO	21
2.1 Fundamentos históricos	21
2.2 Gerencialismo como ideologia	24
2.3 Modelos do Gerencialismo	33
2.3.1 O modelo gerencial puro	34
2.3.2 O Consumerismo (<i>consumeirism</i>)	35
2.3.3 O <i>Public Service Oriented</i> (PSO).....	36
3 A CRISE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA	40
4 A CRISE DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA E OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE	43
4.1 Foco no cliente.....	48
4.2 Liderança.....	51
4.3 Engajamento das pessoas.....	52
4.4 Abordagem de processo	54
4.5 Melhoria	55
4.6 Tomada de decisão baseada em evidência.....	56
4.7 Gestão do relacionamento.....	58
5 PERCEPÇÃO SOBRE A GESTÃO DA QUALIDADE – ANÁLISE DE DADOS	61
5.1 Seção I - Caracterização da amostra	62
5.1.1 Competência da unidade.....	62
5.1.2 Cargo desempenhado.....	63
5.1.3 Faixa etária	64
5.1.4 Nível de escolaridade.....	65
5.1.5 Tempo de trabalho na unidade.....	66
5.2 Seção II – Implantação do SGQ	67
5.2.1 Nível de conhecimento sobre o SGQ ISO 9001:2015	67
5.2.2 Principais motivos para a implantação do SGQ	69
5.2.3 Principais dificuldades para a implantação do SGQ	70
5.2.4 Importância atribuída à certificação NBR ISO 9001:2015	72

5.2.5 Entendimento sobre a política da qualidade	73
5.2.6 Contribuição para a qualidade dos serviços prestados	74
5.2.7 Identificação das necessidades do cliente/usuário dos serviços	75
5.3 Seção III – Percepção sobre o SGQ	76
5.3.1 Discordo totalmente.....	82
5.3.2 Discordo em parte.....	84
5.3.3 Não concordo nem discordo	85
5.3.4 Concordo em parte.....	87
5.3.5 Concordo totalmente.....	89
5.4 Conclusões da pesquisa empírica	91
5.5 Proposição	93
6 CONSIDERAÇÃO FINAIS.....	95
REFERÊNCIAS	97
APÊNDICES	
ANEXOS	

1 INTRODUÇÃO

Uma das marcas do nosso desenvolvimento como civilização e um dos requisitos de nossa própria civilidade, a forma com que os homens resolvem os seus conflitos evoluiu ao longo da história da humanidade; nessa trajetória passamos da resolução dos conflitos humanos através da força e do “olho por olho, dente por dente”, para a mediação estatal fundamentada nas ciências jurídicas, ou seja, a prestação jurisdicional e seu aperfeiçoamento é uma das marcas da sociedade humana.

Para que a prestação jurisdicional seja efetivada, não basta a decisão do juiz. Por trás do ato de natureza jurídica, é necessária toda uma série de procedimentos administrativos que, sem eles, não se concretizará o fim maior do poder judiciário que é a realização da justiça.

É fato, não basta a ação intelectual de um juiz, fundamentada em sua convicção para que a justiça se realize e o cidadão se beneficie de seus efeitos. Sem todo o aparato administrativo que apoia a decisão judicial, esta seria apenas uma ideia. Seria como o cérebro, sem os sentidos para alimentá-lo de informações e sem os membros para a efetivação da ação pensada.

Desde o início da lide, da apresentação da causa (petição) até a sua resolução (decisão judicial) é imprescindível toda uma estrutura montada para o recebimento e processamento desse pedido até a sua chegada às mãos do juiz para análise e decisão e, após a decisão, outra estrutura deve ser mobilizada para o conhecimento dessa decisão e seu cumprimento, ou seja, para que produza os seus efeitos.

Esta estrutura envolve pessoas, que devem possuir um conjunto de conhecimentos, habilidades específicas, e atitudes próprias de quem lida com um bem essencial ao ser humano. Instalações, mobiliário, equipamentos, materiais e tecnológicos que requerem recursos orçamentários e financeiros do estado para manter a estrutura funcionando apropriadamente para que a prestação jurisdicional se efetive conforme os anseios da sociedade.

Ao mencionarem-se pessoas que devem atuar de forma organizada, fala-se em gestão, e quando se ressalta a utilização de recursos, forçosamente deve-se tratar de eficácia e eficiência. Gestão, eficácia, eficiência e efetividade são conceitos que fundamentam um tema que, atualmente, está no topo das prioridades de todas as organizações públicas e de seus gestores, em todos os poderes: qualidade na prestação de serviços uma vez que estão relacionados à dimensão operacional da avaliação.

Na definição clássica da tripartição dos poderes de Montesquieu (1962), os poderes do Estado são o Legislativo, o Executivo e o Judiciário, que integrados compõem o Governo. O desdobramento do Governo em órgãos para a manifestação de suas finalidades é a denominada administração pública. Desta forma, os poderes apresentam-se em uma dupla vertente: organizativa para o exercício da soberania do Estado e funcional para materialização desse exercício. Assim, o Poder Judiciário desdobra-se em uma função jurisdicional, de aplicação das leis, e função administrativa, de mobilização dos meios para a consecução de suas finalidades. É nessa vertente que a gestão judiciária está inserida no campo da administração pública e, também, apresenta as disfunções decorrentes da crise na prestação jurisdicional caracterizada pela morosidade, dificuldade de acesso e número excessivo de processos.

Com fundamento nessas argumentações, aborda-se a vertente administrativa da prestação jurisdicional que, como se pretende demonstrar neste estudo, a qualidade não pode ser apenas uma aspiração altruística do servidor público. Para o gestor público, em especial, e para todos os servidores públicos a qualidade é obrigação, expressamente prescrito em nosso ordenamento jurídico (BRASIL, 2018a).

A gestão da qualidade entrou para rol das prioridades da administração pública com a adição do princípio da eficiência aos princípios constitucionais que a regem, destacando que “a eficiência na gestão pública deixava de ser proposta programática para passar a ser uma norma, cujo cumprimento era exigível juridicamente dos gestores públicos” (JUNIOR, 2006, p. xii).

O direito e a administração da justiça na sociedade atual vêm passando por uma transformação acelerada, em face de um cidadão cada vez mais exigente e consciente de seus direitos que recorre ao poder judiciário para resolver seus problemas de ordem econômica e social.

Antonio Machado em entrevista (VEJA, 2011) analisa esse cenário da seguinte forma:

Quanto mais um país se desenvolve economicamente e quanto mais as pessoas têm acesso a informação e educação, mais elas vão demandar o Judiciário. É uma relação direta de causa e efeito. O Brasil está crescendo, e a quantidade de processos que chegam às varas também. Se não investirmos, o congestionamento só aumentará. (VEJA, 2011, p. 21).

Decorre daí uma explosão de demanda, na qual um número excessivo de processos sobrecarrega as instâncias judiciais e frustra a sociedade em virtude

especialmente da demora, exigindo que as organizações do poder judiciário funcionem cada vez mais de forma racionalizada, à maneira das organizações privadas, com atenção às relações de custo benefício, eficiência e eficácia.

Os números do relatório Justiça em Números 2019 (CNJ, 2019), fundamentam o reconhecimento de que o judiciário, apesar dos esforços dispendidos nos últimos anos, continua congestionado, o que se reflete na lentidão da prestação jurisdicional e na dificuldade de acesso do cidadão à justiça. Os dados revelam que, entre os anos de 2009 e 2018, o estoque de processos em tramitação em todo o poder judiciário pulou de 60,7 milhões para 78,7 milhões – um aumento de 30%. Entre 2017 e 2018, contudo, caiu de 79,6 milhões para 78,6 milhões – uma redução de 1,2%. Foi a primeira queda em dez anos. O balanço também mostra que foram impetrados no ano passado 28 milhões de novas ações, com uma redução de 1,9% em relação a 2017. Apesar dos números apontarem uma melhora nos resultados do judiciário, o cenário ainda se configura em um ambiente em que o judiciário é constantemente criticado, sendo essas críticas ecoadas pela mídia em geral, através de manchetes do tipo “A insustentável lerdeza do nosso Judiciário” (HERMES, 2020) ou questionamentos tais como: “Por que a Justiça brasileira é lenta?” (BODAS, 2020).

Apesar do protagonismo alcançado pelo poder judiciário evidenciado pelos julgamentos dos chamados “mensalão”, no ano de 2012, e da “lava jato”, iniciada em 2014 e ainda em andamento, o seu desempenho é, mesmo assim, ofuscado e prejudicado pela explosão de litigiosidade “rotineira” e pela insuficiência de técnica e recursos para responder a este aumento da procura.

Exige-se do judiciário uma atuação mais aberta a métodos e a dados provenientes de outras áreas do conhecimento, tais como a administração, para que se realize uma profunda análise da gestão no judiciário, conforme explanado:

As autoridades em geral, as judiciárias em particular, todos os envolvidos na atividade processual vêm agindo amadoristicamente: elaboram leis e as remendam sem jamais ter radiografado o paciente a cuja enfermidade tais leis e remendos são oferecidos como medicação. Tampouco se socorrem de profissionais de administração, o que poderia gerar a “administração judicial” e com certeza trazer proveitos. [...] Lucraria a distribuição de justiça se os responsáveis por ela adotassem técnicas modernas de administração de pessoal, com metas a serem cumpridas. [...] Assim como há comissões permanentes de combate à infecção hospitalar, ou de prevenção de acidentes do trabalho, é conveniente criá-las também nos serviços judiciários, quiçá na jurisprudência dos tribunais, a fim de simplificá-los, desburocratizá-los,

adequá-los às exigências do momento e do futuro. (ARAGÃO, 2000, p. 52 - 61).

A par da necessidade de uma reforma das leis e códigos, exige-se uma reforma administrativa no poder judiciário em sentido amplo, que passa inevitavelmente pela adoção de um novo padrão de funcionamento em substituição ao modelo cartorial próprio da administração tradicional da justiça que a torne mais acessível, rápida e barata.

A adição do princípio da eficiência aos já consolidados legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade, através da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998 (BRASIL, 2018b), que o introduziu no caput do art. 37 da Constituição Federal (BRASIL, 2018a), simboliza uma sintonia entre a vontade do legislador e a necessidade evidenciada pela realidade dos fatos, cuja importância foi assim comentada por Meirelles (2009):

Dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. [...] A eficiência funcional é, pois, considerada em sentido amplo, abrangendo não só a produtividade do exercente do cargo ou da função como a perfeição do trabalho e sua adequação técnica aos fins visados pela Administração, para o quê se avaliam os resultados, confrontam-se os desempenhos e se aperfeiçoa o pessoal através de seleção e treinamento. Assim, a verificação da eficiência atinge os aspectos quantitativo e qualitativo do serviço, para aquilatar do seu rendimento efetivo, do seu custo operacional e da sua real utilidade para os administrados e para a Administração. Tal controle desenvolve-se, portanto, na tríplice linha administrativa, econômica e técnica. (MEIRELLES, 2009, p. 98 - 109).

Da explanação de Meirelles (2009) extrai-se a indicação dos caminhos a serem seguidos, visto que de suas colocações se podem deprender os princípios da gestão da qualidade, quais sejam: foco no cliente/cidadão usuário (satisfatório atendimento das necessidades da comunidade), liderança e envolvimento das pessoas (produtividade, adequação técnica e avaliação de desempenho) e melhoria contínua e abordagem científica (verificação dos aspectos quantitativo, qualitativo e efetividade do serviço).

Todas as pessoas possuem os seus padrões de qualidade, sabem o que é bom ou ruim para si. Deming considerava que “a qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia” (DEMING, 1990, p. 125). Desses ensinamentos deriva o princípio de que as organizações devem ouvir os clientes, conhecer os requisitos que estes estipulem para

o produto ou o serviço prestado e buscar atender ou superar as expectativas desses clientes. Posteriormente, após o uso, os clientes são chamados a emitir sua opinião sobre o produto ou serviço como uma retroalimentação que permita à organização melhorar o seu desempenho. Atualmente, uma organização que pratica a qualidade deve ter foco no cliente. Desta regra não se pode excluir os usuários dos serviços públicos, ou seja, o destinatário dos serviços públicos tem o direito de receber o serviço prestado pela administração pública conforme os mesmos padrões de qualidade que se submetem os produtos e serviços ofertados por uma empresa privada, sendo dever do agente público prestá-lo como tal.

A administração do trâmite dos processos nos cartórios, secretarias e gabinetes do Judiciário, constitui-se em atividade de caráter muito mais administrativo que jurisdicional, sendo, portanto, razoável que a esse trâmite se aplique o comando da eficiência, conforme o insculpido no art. 37 da Constituição Federal (BRASIL, 2018a).

Segundo Fernandes e Añez (2006), o Judiciário, considerado como uma organização possui as mesmas funções de uma empresa privada, com setores de recursos humanos, financeiro, departamento de licitações, planejamento, atendimento ao público, logística, material, informática, entre outros. Portanto não pode ser gerenciado de forma empírica, sem que o magistrado seja preparado para atuar com gestor público (FERNANDES; AÑEZ, 2006). “[...] a administração deve recorrer à moderna tecnologia e aos métodos hoje adotados para obter a qualidade total da execução das atividades a seu cargo” (FILHO, 2011, p. 27). Dias (2004), juiz de direito do estado de São Paulo, afirma que “o fato, porém, é que a intempestividade da tutela jurisdicional constitui um traço de sua falta de qualidade, o que reclama pronta atuação de quem exerce autoridade delegada pela sociedade para a administração da justiça” (DIAS, 2004, p. 79).

O cenário descrito nas citações anteriores, referente aos problemas evidenciados na gestão do poder judiciário, assim como o de toda a administração pública, não é um problema recente, mas encontra suas origens na cultura patrimonialista¹ reinante em todos os setores da atividade pública, avessa ao controle e à transparência, perpassando pelas

¹ O patrimonialismo é um modelo de administração pública onde não há distinção entre o patrimônio público e o patrimônio privado do governante. No Brasil, esse regime foi implantado pela coroa portuguesa e prevaleceu desde o período colonial (1500) até a república velha (1930). Para maiores informações, ver: <https://jus.com.br/artigos/18960/o-patrimonialismo-no-brasil-da-colonia-ao-fim-do-segundo-reinado> (ALVERGA, 2020, *online*).

disfunções do modelo burocrático², entre eles o excesso de formalismo que provocou a perda de sua essência de servir à sociedade.

As questões que envolvem a gestão do Poder Judiciário brasileiro são temas correntes, difundidas largamente nos meios de comunicação³, que destacam a demora na solução dos conflitos e o alto custo de sua manutenção, massificando a ideia de que a justiça é lenta e cara. A morosidade dos tribunais, associada ao tema da impunidade, alimentam a formação de opiniões negativas em relação ao Judiciário e a percepção de que a justiça é inoperante. Em entrevista concedida a Vital (2020), tais questões são destacadas nas declarações do corregedor nacional de Justiça, Humberto Martins, ministro do Superior Tribunal de Justiça, que afirma:

“a demora na prestação jurisdicional acaba associando a imagem de que os serviços judiciais são ineficientes. Temos que aproximar a sociedade, mostrando que o Poder Judiciário é viável, que é possível julgar mais processos, de modo melhor e em menos tempo” (VITAL, 2020, *online*).

Segundo Bresser-Pereira (1996), a percepção da crise na administração pública se dá ao longo da década de 80, fruto da estagnação de renda e alta da inflação ocorrida entre 1979 e 1994, originada de uma crise econômica em razão do choque do petróleo que desencadeou o desequilíbrio fiscal e a perda da capacidade do Estado em coordenar o sistema econômico. Em paralelo havia a crise política decorrente do questionamento da legitimidade do regime militar e, no caso da administração pública “a crise da forma burocrática de administrar um Estado emergiu com toda a força depois de 1988, antes mesmo que a própria administração pública burocrática pudesse ser plenamente instaurada no país” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 2-3). Desta forma, a chamada crise na administração pública relaciona-se à incapacidade política e administrativa do Estado em planejar e, efetivamente, implementar as ações definidas para o bem-estar da população.

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2018a), ao estender o rol de direitos e liberdades do cidadão, bem como dos mecanismos de acesso ao Poder Judiciário,

²A administração pública burocrática surgiu para coibir os excessos do patrimonialismo, em torno da década de 1940. Fundada em um modelo que deve funcionar com base em normas, leis e regulamentos, e caracterizada pelo profissionalismo e a impessoalidade. O objetivo era de melhorar a eficiência das organizações, mas ficou marcada pelas suas disfunções, sinônimo de lentidão e formalismo exagerado. Para maiores informações, ver: <https://jus.com.br/artigos/37713/as-disfuncoes-do-modelo-de-administracao-burocratica-e-as-dificuldades-de-se-implantar-o-modelo-gerencial> (ALESSANDRA, 2020, *online*)

³ Como observado em Globo (2019).

provocou o aumento da demanda dos serviços judiciários para o qual os seus órgãos não estavam preparados. Os estudos desenvolvidos por Dias (2004), Calhao (2007), Figueiredo (2014) e Filho (2016), entre outros, analisam a temática do desempenho aquém do esperado do Judiciário e constataam que a administração judiciária não funciona de forma satisfatória. Por ser um tema de interesse social importante e abrangente, o desempenho do judiciário exige uma atuação administrativa com adoção de medidas à altura da complexidade do desafio a enfrentar. A prestação jurisdicional congestionada pelo excesso de processos que tramitam nos tribunais, os meios necessários e as formas de prestação dos serviços judiciais colocam em foco a gestão do Poder Judiciário e a necessidade premente de melhoria da sua eficiência.

A ineficiência do Poder Judiciário é debatida, desde as altas esferas da própria administração do judiciário (GRANGEIA, 2018; RODRIGUES, 2018), nos círculos acadêmicos (LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016; TEIXEIRA; RÊGO, 2017) e no seio da população. O debate mostra-se intenso, prolongado e dissonante, tendo produzido uma gama variada de diagnósticos, entre eles os relatórios do Justiça em Números, publicados desde 2009 pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), e propostas de soluções, seja no campo processual, seja no campo organizacional das unidades judiciárias. Contudo, em meio à quantidade, verifica-se uma falta de organização e padronização na aplicação dessas alternativas, fruto da falta de consenso das administrações dos tribunais sobre as medidas a serem adotadas.

De fato, verifica-se que as práticas de gestão dos tribunais, embora fundamentadas nos mesmos princípios da administração pública em geral, variam de tribunal para tribunal. Conforme assevera Oliveira (2017), citando vários estudos (CNJ, 2012, 2013, 2014, 2015; FOCHEZATO, 2010; YEUNG, 2010; YEUNG AZEVEDO, 2011; NOGUEIRA *et al.*, 2012; FAVERI; PEREIRA; OLIVEIRA, 2014), evidencia-se um grande desnível nos graus de eficiência dos tribunais na comparação de seus resultados de produtividade. Embora em referência direta à justiça estadual, por concentrar quantitativo majoritário das demandas judiciais, a observação não a afasta dos demais ramos da justiça. Oliveira (2017) argumenta que não deveria ser assim, visto funcionarem sobre preceitos de uniformidade institucional, legal e funcional, e indaga sobre os motivos dessa diversidade. Contudo, apesar de denunciado, evidenciado de forma sistemática desde, pelo menos a década de 90, o problema número um prevalece: a prestação jurisdicional é lenta e é preciso aumentar a produtividade do Poder Judiciário.

Desta forma, visto que a crise no Poder Judiciário afeta os fundamentos da sociedade e da república, urge a necessidade de um modelo padrão de gestão onde princípios e ferramentas idênticas, que direcionem, de forma unívoca e inequívoca, os esforços de todos os órgãos do judiciário e de seus membros para a melhoria efetiva da prestação jurisdicional para satisfazer os anseios da sociedade de uma justiça célere, eficaz, eficiente e efetiva.

O pesquisador é servidor efetivo do Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Tocantins (TRE-TO), tendo servido na condição de cedido ao Poder Judiciário do Estado do Tocantins (PJTO) nos anos de 2015 a 2018. Ao longo da carreira desempenhou cargos nas áreas de planejamento e gestão. Um dos motivos de orgulho da carreira profissional foi a atuação como gerente de projeto da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) no TRE-TO, iniciado em 2003 e concluído em 2005 com a certificação NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a). Desde então, o SGQ do TRE-TO foi mantido e melhorado, sendo apontado como um caso de sucesso em gestão pública, constituindo-se em um dos pilares que conferem destaque ao tribunal no âmbito da Justiça Eleitoral (BITTENCOURT, 2020).

A consciência dos problemas enfrentados pelo poder judiciário, em todas as esferas e ramos especializados, aliada à experiência acumulada na gestão de um órgão da justiça eleitoral e o conhecimento do poder judiciário estadual, adquirido durante o período em que trabalhou naquele poder, incentivou o pesquisador a analisar o tema da gestão da qualidade e buscar respostas aos problemas levantados, também evidenciados na justiça estadual do Tocantins, de como a aplicação dos princípios da gestão pela qualidade na gestão do PJTO poderiam contribuir para solucionar alguns dos problemas apontados na prestação jurisdicional, principalmente: a morosidade, a acessibilidade e o excesso de processos.

Inicialmente, pretendia-se efetuar um estudo com corte temporal, a partir da Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004 (BRASIL, 2018c) e o advento do CNJ, descartando-se os escritos anteriores a esse evento. Todavia, qual não foi a surpresa do pesquisador, que ao compulsar essas fontes, verificou-se que o quadro descrito naquelas obras, a partir da década de 90 do século XX, era o mesmo que servia de objeto a estudos mais contemporâneos, onde a desorganização administrativa e a inaptidão para a gestão já era um traço marcante da administração judiciária.

Da análise das fontes consultadas para a elaboração do presente estudo, de 1997, a mais antiga, até 2017, a mais recente, verifica-se que muitos dos problemas levantados

sãos os mesmos, demonstrando que, apesar dos esforços, ainda há muito que melhorar. Quando muito, verifica-se que os problemas apenas se agravaram, indicador de que estes não foram tratados adequadamente, o que comprova a necessidade de mudança de sua abordagem.

A realização da pesquisa teve como objetivo geral demonstrar os benefícios da gestão da qualidade como ferramenta para otimização da prestação jurisdicional, se aplicada pelo PJTO, sob o enfoque jurídico - fundamentado no princípio da eficiência na administração pública e na análise de seu desdobramento em legislação específica, na perspectiva teórica e, na perspectiva empírica, através da análise de sistemas de gestão da qualidade já implantados. Este objetivo foi concretizado através da análise de informações em várias fontes de direito (Constituição Federal, leis e normas internas), e, ainda, na doutrina referente à gestão da qualidade, conceitos e técnicas da ciência da administração com a aplicação de dispositivos legais e normativos, bem como a contextualização da evolução da gestão da qualidade e sua regulamentação nas organizações, especialmente públicas, em uma primeira etapa. E, em uma segunda, pela coleta de dados, mediante a aplicação de um questionário, que foi respondido por magistrados e servidores que atuam em unidades dos órgãos componentes da amostra com sistemas de gestão da qualidade implantados e certificados, com o objetivo de compreender a percepção dos colaboradores da organização quanto ao SGQ e a certificação NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a) destas, cujos resultados serão apresentados na seção 5.

Para a pesquisa foram definidos, ainda, os seguintes objetivos específicos:

O primeiro deles foi analisar a gestão da qualidade no ambiente da prestação jurisdicional, em um órgão da Justiça Estadual e outro da Justiça Eleitoral que possuem sistemas de gestão da qualidade implantados. Todavia, o alcance deste objetivo resultou frustrado tendo em vista que, dos tribunais estaduais conhecidos que possuíam sistemas de gestão da qualidade implantados, inicialmente, projetou-se o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro (TJRJ) como parte da amostra, contudo, em razão das dificuldades encontradas para o processamento da autorização e o prejuízo para o cumprimento do cronograma de pesquisa, optou-se por sua substituição pelo TRE-TO.

Contudo, a frustração do cumprimento deste objetivo específico não inviabiliza a consecução do objetivo maior que é demonstrar os benefícios da gestão da qualidade como ferramenta para otimização da prestação jurisdicional, tampouco a elaboração do produto final indicado nesta dissertação que é a proposta de um modelo de documentação

(manual e procedimentos operacionais) de um programa de gestão da qualidade, conforme os requisitos da NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a), que possa ser implantado em qualquer unidade do PJTO, visto que os princípios e os requisitos da NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a) que regem a sua implantação são, por definição, genéricos e aplicáveis a qualquer organização.

O segundo objetivo específico foi evidenciar a legitimidade e a capacidade da gestão da qualidade, através do arcabouço legal existente, bem como de indicadores de desempenho organizacionais, que indiquem a gestão da qualidade como uma ferramenta válida para a melhoria da prestação jurisdicional, objetivo este, alcançado através do desenvolvimento da pesquisa bibliográfica exploratória utilizando obras científicas, artigos, outras pesquisas acadêmicas, legislação e normas que tratam do sistema da qualidade nas organizações públicas e privadas, particularmente em órgãos do poder judiciário, conforme o exposto nas seções 3 e 4.

O terceiro objetivo específico estipulado foi elaborar proposta de modelo de documentação (manual e procedimentos operacionais) de um programa de gestão da qualidade, conforme os requisitos da NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a), que possa ser implantado em qualquer unidade do PJTO, concretizado através da elaboração de um modelo de manual da qualidade e de procedimentos operacionais aplicáveis em unidades judiciárias, conforme os Apêndices C a I.

O instrumento metodológico escolhido foi a aplicação de uma pesquisa sob a perspectiva de uma abordagem qualiquantitativa, para melhor análise dos dados coletados e instrumentalizar a segunda dimensão do objetivo geral da pesquisa. Para isso, foram aplicados questionários para levantar as informações junto aos magistrados e servidores que atuam em unidades dos órgãos componentes da amostra com sistemas de gestão da qualidade implantados e certificados. O questionário continha 13 questões fechadas, sendo a última questão desdobrada em 27 fatores, conforme uma escala *Likert* de cinco pontos. Visando a maior clareza e objetividade, o questionário foi dividido em três seções: caracterização da amostra, implantação do SGQ e, percepção sobre o SGQ. Os dados obtidos com as respostas foram tratados através da estatística descritiva.

A amostra foi composta por magistrados e/ou servidores do TRE-TO e do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO) atuando em unidade com SGQ certificado conforme a NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a). Todos os participantes responderam aos formulários em formato impresso, cuja aplicação ocorreu em seus locais de trabalho, com a autorização das presidências dos tribunais (TRE-TO e TRE-GO).

Com relação ao instrumento de coleta de dados, as respostas aos formulários foram tabuladas com a utilização do software Google Formulários, que gerou os gráficos e planilha contendo o registro das respostas individualizadas por um número identificador próprio com vistas a localizá-lo, caso houvesse necessidade de identificar o respondente, nas condições estabelecidas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A análise dos dados coletados, através do seu cruzamento, foi realizada com a utilização do software *Qlik Sense*.

A estratégia do pesquisador buscou identificar os pontos de adesão e de desconpassos da gestão judiciária e as diretrizes estipuladas pelo mandamento constitucional da eficiência na administração pública e pelos princípios da gestão da qualidade referenciados nas normas ISO, editadas pela *International Organization for Standardization* (ISO), entidade que promove a normatização de padrões técnicos de produtos, serviços e processos, com sede em Genebra, na Suíça, e no Brasil representada Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), sendo o mais reconhecido padrão de qualidade em produção e prestação de serviços no mundo, para o fim de fundamentar uma proposta de adoção de um modelo de gestão fundamentado nos princípios, métodos e ferramentas da gestão da qualidade para o Poder Judiciário nacional.

Para atingir seu objetivo, a pesquisa está estruturada em abordagens teórica, fundamentada na teoria do gerencialismo, analítica por meio de estudos sobre a crise da administração pública brasileira e o princípio da eficiência, disfunções na gestão judiciária à luz dos princípios da gestão da qualidade, análise dos dados da pesquisa sobre a percepção da gestão da qualidade, para no final, apresentar as considerações finais e a formatação de proposta para a problematização evidenciada, bem como o produto final na forma de um modelo de manual da qualidade e modelos de procedimentos operacionais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - GERENCIALISMO

2.1 Fundamentos históricos

No mundo pós segunda guerra mundial, a maioria dos países empenharam-se em promover o desenvolvimento econômico e o bem-estar de suas populações, instaurou-se um consenso social que sustentava o chamado *Welfare State*.⁴

Foi a partir da década de 70 do século XX que o tema da reforma do Estado se tornou central para quase todo o mundo, em razão da crise econômica que atingiu o mundo, provocada pela escalada dos preços do petróleo, a primeira em 1973 e a segunda em 1979. O aumento dos preços do petróleo provocou uma crise fiscal, que levou os governos a adotarem medidas pragmáticas que colocaram em xeque o *Welfare State*. Políticas de valorização do mercado e reestruturação administrativa provocaram rupturas nas bases do contrato social, até então vigente, entre capital e trabalho, com base no modelo keynesiano⁵.

O clima reinante nos estados contemporâneos era de ingovernabilidade. Para Holmes e Shand (1995) os governos eram incompetentes para resolver seus problemas. Os Estados estavam sobrecarregados e sem recursos para assumir suas responsabilidades em proporcionar benefícios e serviços públicos de bem-estar, desencadeando um processo de perda de poder de ação desses Estados. Para enfrentar esse novo cenário, o governo precisaria cortar custos, aumentar sua eficiência e melhorar a qualidade de seus serviços. A administração pública era deficiente, carreando críticas ao modelo burocrático que a orientava. Drewry e Butcher (1991) destacam o despreparo gerencial do *civil service* da Inglaterra, caracterizado por uma hierarquização excessiva e a falta de comunicação entre a burocracia estatal e a população que necessitava de seus serviços.

No campo político, a década de 70 marca a ascensão da chamada nova direita, de cunho neoliberal implantado a partir do Governo de Margaret Thatcher, primeira ministra

⁴ Modelo de governo no qual a garantia do bem-estar econômico e social da população é o objetivo do Estado, surgido com a aquisição de direitos políticos pela classe trabalhadora no fim do século XIX. Também chamado de Estado de bem-estar social. Para maiores informações: <https://mises.org.br/Article.aspx?id=1049>. (EBELING, 2020, *online*).

⁵ Teoria político-econômica desenvolvida por John Maynard Keynes (1883-1946) que ganhou destaque no início da década de 1930 com ideias opostas ao liberalismo, pregando que o Estado tem um papel preponderante na organização de um país. Para maiores informações: <https://mises.org.br/Article.aspx?id=1049>. (EBELING, 2020, *online*).

da Inglaterra, a partir de 1979, e por Ronald Reagan, presidente dos Estados Unidos, a partir de 1981. Para Clarke e Newman (1997), o ponto central para a reflexão sobre a reforma do Estado e do *Welfare State* foram a crise econômica que se alastrava pelo mundo e a ascensão dos políticos da nova direita ao longo da década de 70.

Na Inglaterra e nos Estados Unidos desenvolve-se o culto à excelência (MORRIS, 1991). As políticas implementadas pelas administrações de Thatcher e Reagan para aumentar a eficiência governamental representaram a diretriz máxima desse movimento, e do contexto da Inglaterra e dos Estados Unidos, o Gerencialismo se espalhou com mais vigor para outros países do mundo anglo-saxão (Austrália e Nova Zelândia), e depois, por toda a Europa continental e Canadá e, por último na América Latina, incorporando-se à maioria dos programas de governo reformadores da década de 80.

Os fundamentos do Gerencialismo se consolidam como referência para a gestão pública a partir dos anos 90, sendo emblemático o lançamento do livro “Reinventando o Governo”, de Osborne e Gaebler (1994). Acrescente-se a esse cenário a globalização e as transformações tecnológicas que se apresentavam com um novo paradigma para o setor produtivo e impactaram profundamente o Estado. Para Osborne e Gaebler (1994), os governos da era industrial, com suas administrações fundamentadas na burocracia, não estavam capacitados para dar resposta aos anseios de uma sociedade pós-industrializada, fundamentada no conhecimento e na informação. Com esse argumento, afirmavam que haveria uma divergência entre o oferecido pela administração pública e as necessidades da nova sociedade da informação.

A crise do Estado impactou diretamente a organização das administrações públicas. Os governos tinham menos recursos e mais despesas, razão pela qual o corte de custos passou a ser prioridade. Para a Administração Pública dois caminhos pareciam claros: a redução dos gastos com pessoal e a alteração do modelo de gestão burocrático, visto como centralizador, com excesso de normas que acentuavam a sua lentidão, apontado como principal causa da ineficiência dos serviços públicos. Assim, as transformações no setor público eram necessárias para a reforma do Estado.

A partir da década de 90, a gerência passa a ser o tema central das reformas organizacionais. Até os dias atuais a expressão “o problema é de gestão” é quase uma unanimidade nos discursos de políticos e gestores públicos, principalmente os recém empossados, e assim, anunciarem a introdução de mudanças nas políticas públicas.

Hood (1991), na análise da origem do Gerencialismo identifica os seguintes fatores que lhe deram causa:

a) busca da reversão do crescimento dos gastos e dos quadros de pessoal pelos governos; b) surgimento de um movimento favorável à privatização de instituições governamentais e valorização do cargo de gerente; c) desenvolvimento da tecnologia da informação e processos de automação na produção e prestação de serviços públicos; d) internalização das discussões sobre o gerenciamento público, processos decisórios e cooperação entre governos. (HOOD, 1991, p. 3)

Nesse panorama, dimensões políticas, econômica, social e administrativa, todas conectadas, contribuíam para o degaste e a decadência do tipo de Estado existente até a eclosão da crise dos anos 70. Segundo Farnham e Horton (1996) a implementação de inovações gerenciais nos serviços públicos e as privatizações foram as alternativas encontradas para solucionar a “crise do Estado”. As mudanças desencadeadas na administração pública nos anos 80, aliada à globalização da economia intensificou o apelo ao gerenciamento em todo o mundo, com o desenvolvimento de ideias e práticas organizacionais nos serviços públicos, com a incorporação da lógica empresarial, estímulo ao estabelecimento de parcerias entre órgãos públicos e entidades privadas e a introdução de novas técnicas gerenciais, entre elas, os programas de qualidade.

No Brasil, o Gerencialismo começa a entrar em evidência a partir de 1990 com as discussões em torno da necessidade da reforma gerencial do Estado e o sucesso de experiências da administração pública gerencial registradas em outros países onde vinha sendo implantada. A crise econômica gerada pelo modelo de nacional-desenvolvimentismo, que isolava do resto do mundo a economia do país, as críticas ao patrimonialismo, herdado da gestão pública portuguesa, e o autoritarismo, reforçado durante o período de governos militares, que marcavam o Estado brasileiro, orientaram as discussões e pavimentaram o caminho para reformas e adoção de ideias e técnicas de gestão empregadas no setor privado, tais como a readequação dos processos de trabalho, agora voltados para resultados e atendimento ao cidadão, materializados em programas de qualidade.

Para Bresser-Pereira (1998), os conceitos do Estado gerencial, segundo os princípios da nova administração pública, desenvolvidos na Inglaterra e nos Estados Unidos, foram os fios condutores da implantação da Reforma do Estado Brasileiro, nos mesmos moldes do modelo gerencialista que estava sendo elaborado em outros países do mundo desde a década de 1970.

O modelo gerencialista de gestão pública adotado pelo governo brasileiro e as reformas econômicas implementadas a partir dos anos 90 propiciaram a inserção do Brasil na economia globalizada, mediante políticas de modernização do setor público, onde a

concepção de sistemas de gestão da qualidade, descentralização de serviços e uso de mecanismos de avaliação dos serviços públicos pelos consumidores/cidadãos foram fomentados nos órgãos da administração pública federal.

O Gerencialismo foi o caminho encontrado pelos Estados contemporâneos para responder melhor às demandas sociais, diante das tensões causadas pela globalização e pelas mudanças tecnológicas, e com menos poder e recursos, através do desenvolvimento de um modelo de gestão que dotasse a administração pública da flexibilidade necessária para atuar com eficiência e melhor atender os cidadãos.

2.2 Gerencialismo como ideologia

O Gerencialismo como um corpo teórico de ideias colocadas em prática emergiu de circunstâncias políticas-ideológicas, econômicas e sociais que marcaram as últimas décadas do século XX. O fator preponderante de ordem política- ideológica foi a ascensão ao poder da Nova Direita, a partir da década de 70, com a implementação das políticas neoliberais, nos governos de Thatcher e Reagan, que aliada à recessão econômica foi fundamental para redefinir o papel do Estado e do *Welfare State*, segundo Clarke e Newman (1997).

Sob a ótica econômica e social, desde os anos 70/80, sucessivas crises abalaram os fundamentos que sustentavam o Estado de Bem-Estar Social, produzindo um amplo debate com foco sobre os altos valores das despesas públicas e a necessidade de renegociação dos acordos sociais de bem-estar desenvolvidos no pós-guerra.

Desta forma, o estado se viu diante do dilema: cortar despesas ou tornar os serviços mais eficientes. A combinação de exaustão de um estado em descrédito por não conseguir atender os anseios de sua população com a recessão econômica colocou em xeque o acordo político-econômico até então vigente entre capital e trabalho. O cenário era de uma crise do regime institucional, levando à conclusão de que a reforma deveria ser mais abrangente, incluindo o próprio Estado (CLARKE; NEWMAN, 1997).

Nesse panorama, o Gerencialismo se apresenta como meio para harmonizar as ideias e ações, integrando uma nova ideologia e um novo modelo organizacional aos intensos debates entre os poderes e as instituições, que se seguiram no processo de reforma do estado, onde a adoção de seus princípios são, primariamente, devido a fatores políticos, e não apenas econômica, como se mostra à primeira vista, conforme analisam Newman e Clarke (2019). As reformas necessitavam ir muito mais além das questões de

cortes no orçamento, envolvendo fatores de amplo espectro social que implicavam na remodelagem do Estado e às mudanças nas relações entre o governo e a iniciativa privada.

O ataque ao modelo weberiano de gestão é o marco inicial do Gerencialismo. Abrucio (1997) afirma que:

[...] a ascensão de teorias extremamente críticas às burocracias estatais, como o public choice nos Estados Unidos e o ideário neoliberal hayekiano⁶ (principalmente na Grã-Bretanha), abriu espaço para o avanço do modelo gerencial como referência ao setor público. (ABRUCIO, 1997, p. 10).

Foi neste cenário de escassez de recursos públicos e enfraquecimento do poder do Estado que o Gerencialismo foi implantado no setor público trazendo consigo um conjunto de ideias, valores e técnicas predominantes no setor privado que associada à ideologia neoliberal de valorização do mercado, constituem-se no fundamento teórico que forneceu coerência e sustentação ao emergente Estado gerencial.

As mudanças defendidas pelos pensadores da reforma estavam fundamentadas na ideologia de que a gestão teria o poder para introduzir inovações positivas em um ambiente de dispersão do poder estatal, conferindo poder à figura dos gerentes de agências públicas. Uma evidência clara da influência do Gerencialismo nos serviços públicos foi o rápido desenvolvimento do cargo de gestor e do aumento de pessoas buscando ocupar esses cargos.

Na Inglaterra a adoção do Gerencialismo como diretriz básica do processo de reforma do estado fomentou o surgimento de um modelo de estado prestador de serviços dispersos, através de agências e órgãos públicos, tendo com diretriz para seu funcionamento uma combinação de lógicas, entre elas a autoridade do gerente, relações baseadas nas leis de mercado e regidas por contrato, e um sistema de avaliação de desempenho.

A dispersão do poder estatal e a descentralização dos serviços foi elevada a um nível em que até as tensões produzidas pelas ideologias ainda em choque (burocracia e Gerencialismo), regimes e sistemas funcionais deveriam ser solucionadas no nível da organização individual.

⁶ Friedrich August von Hayek foi um economista austríaco e é considerado um dos fundadores da escola austríaca de pensamento econômico. Ele se notabilizou pelas defesas a respeito do liberalismo econômico, e pelas suas teses a respeito do papel do governo na economia (REIS, 2019).

O modelo de administração burocrática era colocado em oposição a um novo modelo com uma abordagem mais flexível e dinâmica, seguindo o raciocínio das empresas privadas para a gestão das organizações públicas. Mendes e Teixeira (2000) afirmam que “a força motriz das inovações gerenciais na administração pública é trabalhar melhor e a menor custo” (MENDES; TEIXEIRA, 2000, p. 7). Newman e Clark (2019) observam que o discurso corrente entre os defensores do modelo gerencial era da necessidade de mudanças, não só na forma, mas na maneira de pensar dos serviços públicos:

Todos falavam de mudança da cultura para produzir organizações mais receptivas, mais centradas no cliente, mais eficientes e capazes de fazer mais com menos em um impulso incessante por maior eficiência e produtividade aumentada. Todos falavam da necessidade de estratégias, visões e missões que que permitiriam que organizações individuais – e a própria nação – competissem mais efetivamente no mercado global. (NEWMAN; CLARK, 2019, p. 361).

Para Gray e Jenkins (1995) a proposta inicial do Gerencialismo era servir como um método neutro destinado a alterar o funcionamento e a cultura da administração pública. Desta maneira, Murray (1975) afirma que os gerencialistas mais radicais afirmavam não existir diferenças conceituais entre a administração da empresa privada e a administração pública. Setores mais moderados aceitavam que há determinadas distinções entre a gestão de empresas públicas e privadas; mas buscavam conciliar essas diferenças, propondo reformas no setor público como se ele possuísse uma estrutura uniforme, onde a causa de todos os problemas era atribuída à burocracia.

A visão negativa da burocracia não partia apenas dos círculos políticos e intelectuais e discursos mais elaborados. A partir do final da década de 70, o pensamento antiburocrático já tinha se alastrado pelo senso comum da população ganhando feições caricaturais. A antipatia era agravada pela imagem de que os burocratas eram um grupo que defendiam os próprios interesses e não como técnicos à serviço da população.

Caiden (1991) observa que as reformas buscavam a melhoria da performance do setor público, em consonância com os acordos definidos pela política, desta forma, a reforma administrativa, mesmo fundamentada em técnicas gerenciais, não atendiam unicamente à melhoria de desempenho da gestão pública. Independentemente da crise de autonomia dos governos, o ambiente político, as ideologias e as especificidades desses governos nacionais orientavam o ritmo e os métodos para as reformas.

Embora houvesse uma concordância sobre os desvios da burocracia, não há um consenso sobre as ideias que levaram à implantação do Gerencialismo. Barzelay e Armajani (1992) afirmam que as tensões nos cenários político, social e econômico explicam o aparecimento das ideias para transformar a Administração Pública, segundo. A observação de Mendes e Teixeira (2000) corrobora esse entendimento:

[...] os argumentos apresentados pela vertente norte-americana do Novo Gerencialismo para a adoção de inovações gerenciais, ou melhor, para o combate à burocracia, são de ordem econômica e ideológica. Na vertente europeia, observam-se razões de ordem política e ideológica. (MENDES; TEIXEIRA, 2000, p. 9).

Os mesmos autores sintetizam a situação da seguinte forma:

Em resumo, na perspectiva institucional, de um lado fatores econômicos e financeiros, decorrentes mais da crise fiscal do Estado do que de ordem social, estariam levando gestores públicos a adotarem inovações gerenciais. De outro, fatores político-ideológicos, decorrentes da ascensão da Nova Direita, em países de capitalismo avançado, estariam levando à adoção de inovações no setor público. (MENDES; TEIXEIRA, 2000, p. 9).

Para Newman e Clarke (2019) “o Gerencialismo como ideologia era essencial para o processo de reforma das décadas de 1980 e 1990 no Reino Unido porque traduzia um *ethos* de negócios do setor privado no estado e no setor público” (NEWMAN; CLARKE, 2019, p. 358). Nas áreas em que não houve a privatização total dos serviços públicos, mesmo para os serviços que foram mantidos no setor público, era cobrado o desempenho de organismos privados, conforme princípios e técnicas de mercado competitivo. A visão de “negócio” foi personificada na figura do gerente, “em oposição ao político, ao profissional ou ao administrador” (NEWMAN; CLARKE, 2019, p. 358). Segundo os mesmos autores:

[...] os gerentes representavam uma contrapartida ao profissionalismo de Gabinete - oferecer toda a gama de boas práticas em negócios que as organizações no setor público precisavam aprender [...] - gestor-como-herói sendo articulado no novo Gerencialismo, particularmente naquelas novas concepções de gestor como líder e formatador da cultura corporativa, inspirando a infinita busca de qualidade e excelência. (NEWMAN; CLARKE, 2019, p. 358).

Continuando a análise Newman e Clarke (2019) afirmam que as organizações que obtinham sucesso no desempenho de suas atribuições eram consideradas “bem gerenciadas”.

[...] as virtudes dos gestores eram comparadas com as falhas de burocratas, profissionais e políticos. Assim, enquanto os burocratas eram submetidos a regras, voltados para dentro e inertes, os gestores eram inovadores, voltados para fora e dinâmicos - gestores eram centrados no consumidor, criavam organizações transparentes e eram testados no mundo real do mercado - visão estratégica - fariam a coisa certa. (NEWMAN; CLARKE, 2019, p. 359).

Sob esse viés ideológico, considerando a administração pública em uma esfera política, o Gerencialismo incorporava a racionalidade instrumental, característica das organizações da iniciativa privada, mas que, segundo Abrucio (1997) e Ferlie et. al. (1999), ao longo do seu processo de desenvolvimento abandonou a visão exacerbada nos aspectos financeiros, incorporando técnicas de gestão mais elaboradas, aliada a uma crescente preocupação com o cidadão.

Newman e Clarke (2019) salientam o paradoxo e a lógica contraditória enfrentada pelos governos diante dos desafios de reduzir os gastos estatais (conforme a racionalidade de eficiência do Gerencialismo) e a adoção de políticas públicas para satisfazer os anseios da população e solucionar alguns problemas sociais.

Observa-se que o Gerencialismo não suplantou totalmente as ideias e os valores vigentes no estado de bem-estar e sob o modelo de gestão burocrático – ideias de justiça social, de responsabilização burocrática, de critérios profissionais. Eram ideias distintas, divergentes, mas conviviam com o Gerencialismo em campo de tensões. Na realidade, os modelos burocrático e gerencial conviviam e suas concepções se entrecruzavam dentro de um processo de acomodação onde as diferentes ideologias e práticas eram negociadas nos níveis organizacional, conforme aponta Newman (2001).

Pollitt (1990) observa que nesse campo de tensão, mesmo entre os críticos do Gerencialismo havia constatação de que o modelo burocrático weberiano não era mais capaz de atender aos anseios da população. Todavia, um amplo debate internacional foi aberto e um dos principais pontos levantados pelos críticos do Gerencialismo era a transformação do cidadão, usuário dos serviços públicos em clientes ou consumidores, em decorrência da adoção do modelo de negócios para as organizações públicas e a definição da diretriz de foco no cliente e a busca de sua satisfação como meta a ser perseguida. Clarke *et al.* (2007) observam que a noção de consumismo encarado sob o ponto de vista organizacional é um conceito ambíguo para o serviço público, visto que o caráter consumista privilegia uma visão individualista do usuário, em contraposição a uma visão coletiva atribuída a um interesse coletivo presente em um serviço público.

Pollitt (1990) ao analisar o gerencialismo na experiência anglo-americana observa a complexidade da diferenciação nas relações entre o consumidor e o prestador de serviços públicos, pois este não tem o poder de escolha, próprio de um negócio de compra e venda, típico do mercado. Lembra, inclusive, que há serviços públicos que são compulsórios, onde inexistente a possibilidade de escolha, citando algumas atividades relacionadas à saúde e segurança pública.

Coutinho (2014) na análise da administração pública e as relações com o cidadão, pondera sobre a inadequação, também, do termo usuário como receptor de um serviço público:

Os cidadãos podem ser ou não usuários de serviços públicos específicos, mas são parte de toda uma comunidade e, portanto, contribuem e recebem benefícios da administração pública. Os cidadãos são também portadores de direitos e deveres e, ao contrário dos clientes do setor privado, frequentemente não podem escolher um serviço alternativo, caso estejam insatisfeitos com o serviço prestado pelo setor público. Assim, funcionários públicos não atendem somente aos usuários diretos, mas preservam os direitos de todos os cidadãos. Isso significa que eles equilibram os objetivos potencialmente conflituosos de satisfação dos usuários com a proteção dos interesses de toda a comunidade ou cidadãos de um país. Essa é a principal razão por que fornecer serviço de alta qualidade no setor público é muito mais difícil do que no mercado. (COUTINHO, 2014, p. 46).

Abrucio (1997), citando vários autores (WALSH, 1991; POLLITT, 1990; CLARKE, 1993; STEWART; RANSON, 1988), afirma que para estes o conceito de consumidor deve ser substituído pelo de cidadão, reproduzindo a argumentação de Stewart e Walsh (1992), concluindo que o conceito de cidadão é mais amplo do que o de cliente/ consumidor, uma vez que a cidadania implica direitos e deveres e não só liberdade de escolher os serviços públicos. O autor complementa que a cidadania está relacionada com o valor de *accountability*⁷, que requer uma participação ativa na escolha dos dirigentes, no momento da elaboração das políticas e na avaliação dos serviços públicos.

De fato, a cidadania não só pode, como deve participar da elaboração das políticas públicas. Todavia, verifica-se que esta participação, atualmente, é limitada. Conforme afirmam Freitas e Dacorso (2014), “praticamente pode ser cumprida apenas na fase de avaliação final de um serviço específico” (FREITAS; DACORSO, 2014, p. 874), não havendo outras formas de interação entre os cidadãos e a administração. Para os autores,

⁷ A *accountability* é o conjunto de processos que visam selecionar, organizar e disponibilizar as informações de interesse das partes interessadas (BRASIL, 2019b).

citando Hilgers *et al.* (2009), ressaltam o surgimento da consciência de que o governo não pode atuar sozinho:

os cidadãos podem desempenhar um papel maior na realização compartilhada nas metas das políticas públicas. Conseqüentemente, a gestão pública deve incluir o conhecimento e a experiência dos clientes, usuários e agentes externos no processo de inovação e criação de valor: os cidadãos podem agir como colaboradores para tarefas públicas. (FREITAS; DACORSO, 2014, p. 874).

Verifica-se que a atividade governamental deve ser entendida como um serviço de natureza específica, não podendo ser equiparada ao padrão de atuação do setor privado. Mas é possível, encontrar novos caminhos para os serviços públicos, dentro da lógica empreendedora, sem transformá-lo em um estabelecimento comercial. Trata-se de se adotar os padrões de qualidade, tal e qual na iniciativa privada, onde a prioridade dada aos clientes e cidadãos como razões últimas de sua existência. Isto significa para o setor público que eles devem ser bem atendidos, mas que, também, devem ser convidados para participarem da gestão pública.

Abrucio (1997) afirma entender que não há uma antinomia entre os conceitos de cliente e cidadão, eles são complementares. Cliente e cidadão podem se referir ao mesmo sujeito. Existe o cliente dos serviços públicos, que deseja a melhor qualidade possível dos equipamentos sociais. E o cidadão que quer e tem como dever participar das decisões da comunidade, e por isso a descentralização da autoridade é um objetivo fundamental para alcançar esse grau de *accountability*.

No nosso entender essa ambigüidade está superada, pelo menos, conforme configurado na NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a), visto que o princípio do “Foco no cliente” associado ao princípio da “Gestão dos relacionamentos”, constituem-se instrumentos que incentivam o controle e a participação do cidadão na gestão, constituindo-se em modo de gestão participativa no serviço público atual, sendo, atualmente possível, o registro de audiências públicas como mecanismo de participação popular nas diretrizes de gestão de uma organização pública. Nos órgãos do Poder Judiciário, na medida em que há a participação de advogados indicados pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), enquanto representante da sociedade organizada, na composição de seus órgãos colegiados, responsáveis pela definição das diretrizes estratégicas dessas instituições. Nos conselhos de administração de empresas públicas ou de sociedade mista também há a participação de representantes da sociedade organizada. Além disso, pelo caráter de serviço universal, ou interesse geral, o acolhimento de uma

reclamação de um usuário de um serviço público, pode gerar uma modificação deste serviço, de forma a beneficiar toda a coletividade usuária.

Apesar das críticas e de suas características contraditórias, “não há dúvidas que Gerencialismo tornou-se algo como um modelo global para reforma” (NEWMAN; CLARKE, 2019, p. 355). Desde as suas primeiras versões, o Gerencialismo concentrou-se em propostas de meios para transformar a obsoleta burocracia das organizações públicas em instituições modernas. Observam os autores que, mesmo através de discursos superpostos e propostas diferentes, até mesmo opostas, diversas formas de Gerencialismo enfocam liderança, estratégia, qualidade e outras variantes que produzem um complexo e mutante campo de conhecimento gerencial.

No Brasil, o Gerencialismo começa a ser estabelecido durante os anos 1990. Conforme a análise de Fadul e Souza (2006), o Gerencialismo instituído no Brasil acolheu em seu centro os princípios do modelo americano. Assim, o núcleo básico do ideário da reforma do Estado foi preservado, conforme os mesmos fundamentos da proposta gerencialista que estava em desenvolvimento no mundo a partir dos anos de 1970.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 2019a) caracterizava o modelo de gestão implantado na administração pública brasileira da seguinte forma:

baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado. (BRASIL, 2019a, p.7).

Para Bresser-Pereira e Pacheco (2019) o desencadeamento de um movimento desta envergadura implica promover mudanças em três dimensões:

a) Institucional-legal: remoção dos obstáculos de natureza constitucional e de outros ordenamentos e a criação de novos formatos organizacionais; b) Gestão: implementação da reforma por meio da adoção de novos arranjos institucionais, novas competências e instrumentos gerenciais mais adequados (contratos de gestão, contabilidade gerencial e de custos, planejamento e gestão estratégica, análise e melhoria de processos, procedimentos de gestão pela qualidade, dentre outros); e c) Cultural: substituir a cultura burocrática dominante pela nova cultura gerencial. (BRESSER-PEREIRA; PACHECO, 2019, p. 158-159).

Traçando-se uma linha do tempo, verifica-se que ao longo do século passado, a administração pública passou do modelo patrimonialista que lhe dava marca nas três

primeiras décadas do século XX, para a administração burocrática que funcionou bem em um cenário de poucas demandas sociais até meados do século. Segundo Bresser-Pereira (1996), o modelo de administração burocrático pretendia substituir o modelo patrimonialista, herança das monarquias absolutas, onde o Estado era tido como propriedade do rei e a apropriação dos bens e recursos públicos como se suas fossem e para interesses pessoais eram a regra. Assim, a população era deixada em segundo plano, completa Felini (2013).

Permeado pelos três modelos de administração, no Brasil verifica-se o desenvolvimento de um modelo híbrido, que perdura até os dias atuais, em que se observa a convivência entre setores administrativos atrelados a uma burocracia meritocrática, dominados pelo patrimonialismo e cartorialismo. O nepotismo, o empreguismo, aliado à desorganização administrativa são marcas dessa forma de administrar. Atualmente, a administração pública no Brasil apresenta um pluralismo organizacional onde não existe um único modelo, possivelmente uma das razões para a situação caótica evidenciada em quase todos os setores públicos.

Freitas e Dacorso (2014) em sua análise do Plano de Ação brasileiro para o Governo Aberto e as políticas públicas de inovação aberta em desenvolvimento no Brasil, afirmam que:

[...] entre 1930 e o período militar, apenas uma política foi desenvolvida em relação à inovação dos processos públicos: a criação do Ministério da Desburocratização em 1979. A principal prática inovadora foi no sentido de ressaltar que o contribuinte não é um súdito do Estado, mas um cliente com direito a boa prestação de serviços públicos. (FREITAS; DACORSO, 2014, p. 872).

A combinação variável de fatores de transações em torno do poder estatal e de transformação organizacional permanece até os dias atuais, propiciando condições para a oferta de inúmeras alternativas frente às necessidades de cortes de gastos e austeridade na gestão pública. O Gerencialismo continua presente como teoria e prática para orientar as relações e o exercício do poder em meio à dispersão do Estado e a descentralização de seus serviços na, ainda mais que premente, busca da eficiência e de melhor gestão da coisa pública.

Mendes e Teixeira (2000) ao analisarem os resultados de um estudo de caso em uma prefeitura que implantou um programa de qualidade total, concluem que tanto governos alinhados com o “pensamento de esquerda” quanto aqueles caracterizados como de “pensamento conservador”, ou de direita, têm se utilizado das ideias e estratégias do

Gerencialismo, particularmente em programas sociais e em processos de mudança de cultura dos servidores para dar sustentação a essas políticas. Observam os autores:

além de investir na mudança de valores, apresenta mecanismos organizacionais mais estruturados, como a criação da Coordenação de qualidade; informatização de áreas e não priorização de setores sociais, como a saúde, por exemplo. As duas gestões focam no **cliente**, sendo que na primeira gestão o **cidadão** é também considerado. (MENDES; TEIXEIRA, 2000, p. 13, grifo do autor).

Verifica-se que o Gerencialismo não possui um corpo teórico fechado. Desde a sua fundação, vem incorporando uma série de mudanças e adaptações conforme o país em que é adotado. Para Mendes e Teixeira (2000) “o Gerencialismo não pode ser entendido apenas como modismo, ou conjunto de práticas sobre como fazer, mas como um desafio para a Administração Pública enquanto disciplina multiteorética” (MENDES; TEIXEIRA, 2000, p. 4).

A inovação gerencial no serviço público é algo que vai além das questões de cunho organizacional, econômicas e financeiras, mas possuem implicações de natureza política e ideológica. Desta forma, o gerencialismo, desde a sua concepção, ocupa papel central nas propostas de reforma do Estado. Os conceitos preconizados pelos modelos do Gerencialismo, em constante evolução continuam a ajudar e apontar respostas para as circunstâncias provocadas pelas crises sucessivas enfrentadas pelos governos, no propósito de orientar o estabelecimento de uma administração pública eficaz, eficiente e efetiva, embora esse intuito ainda seja um projeto em desenvolvimento.

2.3 Modelos do Gerencialismo

O Gerencialismo continha abordagens diferentes e, apesar dessas diferenças, concebiam uma administração pública funcionando a partir da utilização de técnicas gerenciais utilizadas nas empresas privadas. De fato, as novas teorias aplicadas na administração pública possibilitavam aos gestores públicos o emprego de ideias e ferramentas da administração privada.

Mesmo com toda a variedade de abordagens, conforme o país em que era implantado, pode-se destacar três modelos que foram particularmente significativos: Modelo gerencial puro, Consumerismo (*consumeirism*) e *Public Service Oriented* (PSO).

2.3.1 O modelo gerencial puro

Foi o primeiro modelo a ser implantado na Inglaterra com a chegada ao poder do governo conservador de Margareth Thatcher. O modelo gerencial puro tem como ideia central a busca da eficiência, para isto, um dos seus pressupostos era a desmontagem da estrutura existente fundada no modelo weberiano. Abrucio (1997) afirma que a sua diretriz básica era a busca pela redução de custos e o aumento da produtividade do serviço público.

O modelo gerencial puro era baseado em um racionalismo pragmático onde a eficiência e a produtividade seriam os princípios que norteariam as relações de intercâmbio e contratação com o setor público. Para o alcance desses objetivos, no primeiro momento, foi priorizada a implementação de mecanismos de racionalização do orçamento, que buscavam a introdução de uma maior “consciência dos custos” (*cost consciousness*) na administração pública, segundo Metcalfe e Richards (1989). Com este fim foram implementados mecanismos de avaliação de desempenho e controle do orçamento, através de sistemas rígidos de controle, metas em cascata e rígido monitoramento de desempenho.

Segundo Abrucio (1997), em oposição ao modelo burocrático o governo Thatcher preconizava:

a) definição clara das responsabilidades de cada funcionário dentro das agências governamentais (BUTLER, 1993: 399); b) clara definição dos objetivos organizacionais, analisados em sua substância e não enquanto processo administrativo; c) aumento da consciência a respeito do “valor dos recursos” (value money) públicos, procurando maximizar a relação financeira entre os recursos iniciais e os gastos realizados para a produção de políticas, ou seja, incorporando o valor da eficiência na lógica de funcionamento da burocracia. (ABRUCIO, 1997, 15).

O modelo gerencial puro era fundamentado na ideia da clara compartimentação entre a administração e a política. Todavia, os gerencialistas puros ignoraram uma especificidade fundamental do setor público: a influência política é determinante e tinha o poder de obstaculizar a almejada transposição dos modelos da iniciativa privada para o público. Segundo Mayordomo (1990), no setor público, valores como equidade e justiça não podem ser mensurados ou avaliados através dos conceitos do Gerencialismo puro.

A influência política na administração é uma de suas especificidades que permanece na atualidade, sem “vontade política” torna-se impraticável o avanço de reformas nas políticas públicas, como foram revelados nas discussões da reforma da

previdência no Brasil e o chamado *Brexit* na Inglaterra ao longo do ano de 2019. Não basta os aspectos técnicos para a implantação de reformas, o seu ritmo, em verdade, é ditado pelos parlamentos nacionais.

Isto pode explicar o relativo sucesso de sua implantação na Inglaterra, onde o avanço das reformas obteve forte apoio político dos conservadores. Por outro lado, nos Estados Unidos as tentativas de reforma no período Reagan fracassaram. Segundo Crozier (1992), foram os obstáculos enfrentados no Congresso e os erros de abordagem nas negociações, as causas que impediram a implementação do modelo gerencial puro nos EUA. Para Haggard (1996), na América Latina, as tentativas de implantação pareceram confirmar essa hipótese, a partir da constatação de que as reformas administrativas mais bem-sucedidas dependeram fortemente de apoio político para serem levadas adiante.

2.3.2 O Consumerismo (*consumeirism*)

Buscando reduzir as resistências e pavimentar o caminho das reformas, os gerencialistas buscaram o aumento da flexibilidade de gestão, ainda seguindo a lógica de racionalidade privada, mas a preocupação em aumentar a qualidade dos serviços e o foco nas demandas do consumidor é incorporada ao corolário de ideias e práticas do Gerencialismo.

A segunda vertente do Gerencialismo começou a se desenvolver na década de 90. Segundo Abrucio (1997), ocorreu a passagem do raciocínio do planejamento para o raciocínio da estratégia, e a estratégia era satisfazer os consumidores, através de mecanismos de descentralização (quanto mais próximo o serviço estiver do público consumidor mais fiscalizado pela população); de concorrência entre os órgãos da administração pública e o aumento da qualidade dos serviços públicos.

No *consumeirism* o centro das atenções é direcionado às pessoas e orientada para qualidade e excelência; enquanto servidores públicos, os programas de mudança de cultura visaram liberar essa força de trabalho para inovar e aperfeiçoar os serviços e introduzir o foco no cliente nas organizações públicas, que deveriam adotar mecanismos para ouvir os seus usuários. Para o cidadão, usuário/cliente dos serviços públicos, o objetivo almejado era a melhoria da qualidade dos serviços, propiciando a possibilidade de sua participação através de críticas e sugestões para aperfeiçoamento dos serviços.

Para Abrucio (1997) a introdução da perspectiva da qualidade é considerada a maior transformação sofrida pelo Gerencialismo puro. A qualidade representou uma contraposição ao corte de custo radical imposto de forma arbitrária por algumas

administrações públicas. Introduziu a adoção de práticas que permitiram valorizar a opinião do usuário do serviço público, a utilização de instrumentos de definição de necessidades e expectativas e também de avaliação do desempenho das organizações públicas prestadoras de serviços.

Segundo Petrucci e Rua (1998), no Consumerismo destacam-se três preocupações: redefinição dos processos de atendimentos aos consumidores, de forma a torná-los mais rápidos e eficientes; criação de canais de comunicação e a aproximação com o usuário; e a aplicação das ferramentas tecnológicas que então estavam se desenvolvendo, tais como a Internet.

Dessa forma, intensificam a implementação de mecanismos de racionalização de processos de trabalho que aumentassem a sua eficiência - valor do Gerencialismo puro - como uma melhoria de resultados para o usuário final dos serviços. Nesse momento as áreas de “Atendimento ao Usuário” começam a utilizar o termo “cidadão”, passando a denominarem-se setor de “Atendimento ao cidadão-usuário”. Essas iniciativas buscavam mudar o paradigma de até então, visando entender o cidadão não simplesmente como consumidor, mas sujeito de um direito de ser atendido com qualidade.

As mudanças implementadas sob a orientação dos pensadores do Consumerismo buscaram uma maior participação da sociedade civil e aproximar o cidadão da gestão pública. As normas ISO ganham relevância nesse período, identificando-se com seus princípios, mas a nova versão, editada em 2015, já é possível perceber aspectos relacionados ao próximo modelo evidenciado na evolução do Gerencialismo.

2.3.3 O *Public Service Oriented* (PSO)

O PSO é a mais recente corrente dos modelos gerenciais preenchendo boa parte de suas lacunas, através da introdução dos conceitos de *accountability* e equidade na prestação de serviço público, observam Abrucio (1997) e Fadul e Souza (2006). Também é o menos desenvolvido até mesmo nos países precursores do Gerencialismo, onde o regime democrático é mais amplo e consolidado que no Brasil. Nesta vertente, as ideias desenvolvidas na essência do Gerencialismo não são abandonadas, mas são aperfeiçoadas em função da abertura para os debates sobre os rumos a seguir. As ideias de eficiência, qualidade, avaliação de desempenho, flexibilidade gerencial, planejamento e estratégia permanecem como princípios orientadores, mas busca de um alinhamento com conceitos de justiça social e participação cidadã.

O modelo “Orientação para o Serviço Público” faz parte de um debate muito recente na Grã-Bretanha e, portanto, seus conceitos ainda estão em uma fase de amadurecimento. Abrucio (1997) analisa que o PSO procura encontrar novos caminhos abertos pela discussão gerencial - utilizando-se de conceitos como *accountability*, transparência, participação política, equidade e justiça, questões praticamente ausentes do debate sobre o modelo gerencial até então.

Nesse sentido, a diferença marcante é o conceito de cidadão. Faria (2009) afirma que o PSO busca uma reflexão sobre “a defesa da construção de uma nova esfera pública, vista não apenas como local de participação do cidadão, mas, principalmente, de aprendizagem social através do debate público” (FARIA, 2009, p. 12). Para os pensadores dessa vertente o conceito de cidadão deveria substituir o conceito de consumidor, conforme o tratamento indicado pelo Consumerismo. Ainda, a mesma autora observa que “cidadania – em oposição à mera prática do consumo – significa a participação ativa nas escolhas dos dirigentes; no momento de elaboração das políticas; e na avaliação dos serviços” (FARIA, 2009, p. 5).

Um dos temas centrais para o PSO é a descentralização dos serviços públicos. Abrucio (1997) afirma que no modelo gerencial puro, o incentivo à descentralização era visto como meio para conferir mais eficácia às políticas públicas. Já no Consumerismo, o processo de descentralização buscava aproximar o poder de decisão sobre os serviços públicos dos consumidores, concebidos como indivíduos com o direito de escolher os aparelhos sociais que proporcionem melhor qualidade para ele. Para o autor, o tema da descentralização é revisado em torno do tema da participação política, construído em torno do conceito de esfera pública, na qual o cidadão deve participar dos debates políticos para definição das políticas públicas:

Os teóricos do PSO resgatam os ideais de participação política dentro de um conceito mais amplo, o de esfera pública, que se utiliza da transparência como proteção contra novas formas particularistas de intervenção na arena estatal, como o são o clientelismo e o corporativismo. (ABRUCIO, 1997, p. 27).

Outro tema de relevância nas discussões em torno do PSO é a medição da efetividade dos serviços públicos. Segundo Osborne e Gaebler (1994) a Efetividade é entendida como o estágio em que o resultado esperado é atingido. Dessa forma, a efetividade é uma medida de avaliação da qualidade dos serviços públicos e não um conceito econômico. Nesse sentido, reforça-se a aplicação dos conceitos da qualidade nos

modelos de gestão, ressaltando-se o valor da NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a) enquanto sistema de requisitos para modelos de gestão.

Segundo Abrucio (1997), os debates referentes ao conceito de efetividade restabelecem os debates em torno da influência política na prestação dos serviços públicos, posto que são os usuários desses serviços que possuem legitimidade para avaliarem a qualidade das políticas públicas, observando que este foi um dos fatores de insucesso de implantação do modelo gerencial puro.

No Brasil, o que observa é que o “conjunto de regras da reforma dos anos 1990 avançou do ponto de vista da utilização do conceito de governança e dos princípios políticos que orientaram as propostas, quais sejam: participação, accountability, controle social” (MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 69). Verifica-se uma supremacia inicial do modelo “Gerencialismo puro” (1996-1997); na sequência um avanço do modelo “Consumerismo” (1998 e 1999). Ainda não há registros que possam evidenciar um domínio de projetos no modelo do PSO.

Assim, a partir do Plano Plurianual (PPA) 2004/2007 o governo define a utilização dos critérios de eficiência, eficácia e efetividade para avaliação dos resultados das políticas públicas e para melhoria na qualidade dos serviços prestados pelo Estado. O modelo gerencial emerge como modelo teórico e prático, integrando as principais demandas da opinião pública. Nesse cenário, o controle das despesas públicas e a necessidade de melhoria da qualidade dos serviços públicos são as que mais se destacam, segundo analisam Abrucio (1997), Bresser-Pereira (1998) e Secchi (2019).

Para Matias-Pereira (2008) o objetivo maior das inovações é transformar a administração pública, do modelo burocrático para o gerencial, com mais eficiência, focada no atendimento dos cidadãos e com efetivo atendimento das necessidades sociais.

Faria (2009) observa que apesar de “constituir uma doutrina rígida e fechada, o *managerialism* tem apresentado um grande poder de transformação, incorporando as críticas à sua prática, e assim modificando algumas peças de seu arcabouço” (FARIA, 2009, p. 4). Citando Ferlie *et al.* (1999): apesar de diversas interpretações “muitos concordam que a nova administração pública deve ser vista atualmente como uma importante ruptura nos padrões de administração do setor público e com um significado maior do que um simples modismo” (FERLIE *et al.*, 1999, p. 25).

De fato, mesmo considerando as diferenças entre os modelos teóricos, o que se observa é um intercâmbio entre as teorias, onde estas não se excluem mutuamente, pelo contrário, percebe-se a ocorrência de uma crescente incorporação de temas, aproveitando-

se os aspectos positivos de cada teoria em um novo conjunto de ideias e práticas, particularmente no caso do Consumerismo e do PSO.

Por fim, verifica-se a busca de um modelo de gestão pública que, de fato, atenda os anseios da população em sintonia com os ideais democráticos vigentes no país é um processo contínuo para o qual o presente trabalho busca contribuir.

3 A CRISE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

A incapacidade da administração pública brasileira, seja na esfera federal, estadual e municipal, seja nas suas várias frentes de atuação, tais como saúde, educação, segurança pública, de atender as demandas que lhe são impostas pelos seus usuários é notória e está presente no dia-a-dia de todo o brasileiro que se vê na necessidade de um serviço público, seja pelo mau atendimento, pela dificuldade de acessá-lo, pela demora em obtê-lo, pelas deficiências ou, simplesmente, pela inexistência da prestação almejada. Ramos e Gonçalves (2017), ao analisarem o desenvolvimento da administração em meio à burocracia e as crises econômicas, concluem:

as reformas na administração pública ainda não são suficientes para modificar a burocracia estatal de forma que permita investimentos no país e garantir uma maior eficiência dos serviços públicos prestados, de tal forma que tais aspectos negativos sejam ressaltados em momentos de crise, razão pela qual se deve continuar as reformas necessárias para fortalecer o papel do Estado para que se possam preservar os direitos dos cidadãos. (RAMOS; GONÇALVES, 2017, p. 295-296).

O modelo de administração pública burocrática tendo como características a busca da impessoalidade, a segurança pelo controle rígido dos processos através de regulações e rotinas, estabelecendo uma relação de desconfiança entre o serviço público e o cidadão, além do privilégio da forma em detrimento dos resultados, transformaram a administração pública em uma instituição monolítica, com organizações fechadas em si mesmo, que não conversam entre si e, deficiência mais grave: desconectada dos anseios e expectativas de quem representa a sua razão de existir e para quem deveria estar a serviço. Bresser-Pereira (1996) confirma as assertivas anteriores:

A administração pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado. Entretanto o pressuposto de eficiência em que se baseava não se revelou real. No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 5).

Uma das alternativas para aplacar o problema da ineficiência da administração pode ser a adoção de métodos e técnicas empregadas com sucesso na iniciativa privada. Ressalte-se que o emprego de iniciativas das empresas privadas na administração pública

encontra muitas críticas e desconfianças sob o principal argumento de que a iniciativa privada visa o lucro a qualquer preço, enquanto uma organização pública existe para cumprir uma finalidade social. Análise mais detalhada das críticas e o posicionamento do autor foram realizadas na seção 2, na fundamentação teórica na abordagem do gerencialismo como ideologia, e na seção 4, na abordagem da crise da administração judiciária e os princípios da gestão da qualidade. Contudo o emprego de técnicas oriundas da gestão de empresas na gestão pública encontra, cada vez mais, adeptos entre os gestores públicos, conforme se depreende das palavras de Nalini (2003) ao discorrer sobre a gestão de um tribunal do estado de São Paulo:

Podemos melhorar o funcionamento da Justiça pela mudança de gestão, sem prejudicar o erário, sem aumentar o quadro de funcionários ou de magistrados, pois os ritos jurídicos são excessivamente formalistas. Um processo passa por várias mãos até chegar ao juiz. [...]. Precisamos de um choque de gestão. [...] Indústrias, supermercados e bancos adotaram métodos em seus processos produtivos. Outras atividades humanas, como o Judiciário, por exemplo, também podem. (NALINI, 2003, p. 71).

A administração pública não está cumprindo a contento a sua finalidade social e algo precisa ser feito. O pouco que vem sendo realizado, são iniciativas desconectadas com o interesse público e, por não serem verdadeiramente políticas de estado, não conseguem a sustentabilidade suficiente para suportar as instabilidades políticas a qual a administração pública está subordinada e acabam por sofrer solução de continuidade. Lago (2018) ao analisar as disfunções da administração pública e o contexto global afirma que o Estado brasileiro é gigante, cobra muitos impostos e presta serviços públicos de forma precária, “a administração e o funcionalismo público brasileiro precisam ser repensados com urgência, porque nosso Estado permanece ineficiente em serviços elementares” (LAGO, 2018, p. 69).

Observando-se as mazelas da administração pública atual, observa-se que no Brasil convivem os três modelos administrativos, patrimonialista, burocrático e gerencial: “o Estado brasileiro não está à altura do estágio de desenvolvimento do País [...] a herança patrimonialista, misturada aos desafios de um país grande e desigual [...] criou um Estado caro, ineficiente e, sobretudo, disfuncional” (RESENDE, 2018, p.40). No mesmo sentido, Diniz (2018) afirma que nunca houve uma burocracia propriamente weberiana, mas “desde o início, teve-se um sistema híbrido, marcado pela coexistência dos princípios

universalistas e meritocráticos, com as práticas clientelistas, tradicionalmente presentes no padrão de expansão da burocracia brasileira” (DINIZ, 2018, p. 20).

No final do século XX, o cenário de ineficiência da administração pública assume contornos dramáticos, que colocava em risco os próprios fundamentos institucionais do Estado, exigindo uma resposta à altura dos interesses ameaçados. Esta resposta veio, partindo-se do centro dos poderes nacionais, com a inserção na Constituição Federal, a partir da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998 (BRASIL, 2018b), do princípio da eficiência como um dos princípios da administração pública, dentre aqueles já elencados anteriormente: legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Calhao (2007) traça um panorama do ambiente em que a eficiência foi elevada a tema constitucional:

O contexto político no qual o Princípio da Eficiência foi concebido está marcado pela necessidade de melhorar o desempenho do setor público, objetivo que ainda não está consolidado, após oito anos de sua promulgação. Do cenário que transitou, da superação do Estado social ao subsidiário, o grande alvo foi a Administração Pública, notadamente marcada por práticas inadequadas aos interesses sociais e elevados custos de manutenção de sua estrutura funcional. Sob essa visão um dos grandes pontos de convergência foi a transmutação dos modelos burocráticos para os gerenciais de Administração Pública, impregnados das noções de qualidade, produtividade, resultados, responsabilidades dos funcionários, entre outras. (CALHAO, 2007, p. 74).

Desta forma, a observância do princípio da eficiência, mais que uma diretriz, constitui-se um balizador para as condutas, impõe-se como dever de todo agente público. Para a administração pública institucionaliza-se um dever, que deve fundamentar o estabelecimento de uma estrutura e a adoção de medidas que tenham como objetivos, legais e procedimentais, a produção de resultados, um mandamento para a satisfação das expectativas da população, permeados pelos critérios, além da eficácia, da redução de custos, para dar efetividade aos anseios da sociedade e o cumprimento da função social da administração pública.

4 A CRISE DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA E OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

Segundo Calhao (2007) “quer no sentido material, quer no sentido instrumental o Poder Judiciário, tal qual o Legislativo e o Executivo, exerce a atividade administrativa como decorrência da prerrogativa constitucional da independência de seus órgãos” (CALHAO, 2007, p. 136), sendo essa atuação administrativa derivada daqueles, enquanto poderes da República. Sob esse enfoque e na vertente da administração, o Poder Judiciário caracteriza-se como um prestador de serviços no exercício da função jurisdicional, materializada na aplicação da lei e na distribuição de justiça.

E como prestador de serviços, a administração judiciária também não passou ao largo da crise da administração pública, percebida, principalmente no último quarto do século passado. Tal e qual os órgãos do poder executivo, referencialmente, a administração judiciária está fundamentada nos princípios burocráticos, os quais a ênfase na forma e no procedimento, colocando em segundo plano os resultados organizacionais, engessaram as suas estruturas, distanciando-a dos anseios dos usuários de seus serviços e incapaz de atender as suas demandas adequadamente.

Para o Poder Judiciário, a situação ficou mais agravada com a explosão das demandas verificada após a Constituição Federal de 1988, provocando uma premência por reformas que propiciassem ao judiciário a recuperação de sua capacidade de prover a prestação jurisdicional dentro dos padrões esperados pela sociedade, conforme esclarece Oliveira (2017):

Reflexo da ampliação da garantia de direitos fundamentais individuais e coletivos e da possibilidade de contestação da inconstitucionalidade das leis por novos atores [...] o aumento da demanda foi superior à capacidade de processamento e resolução das causas judiciais por parte dos tribunais no país. (OLIVEIRA, 2017, p. 638).

Apresentando as mesmas disfunções da administração pública evidenciada nos poderes Executivo e Legislativo, o Judiciário também precisava de reformas. A introdução do princípio da eficiência no rol de princípios da administração, através da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998 (BRASIL, 2018b), é um marco na reforma da administração pública no Brasil e da tão propalada busca de um padrão de qualidade na prestação de seus serviços.

Segundo informa Calhao (2007) a reforma do judiciário antecede à reforma do Estado, tendo seu marco inicial em 1992, através da Proposta de Emenda à Constituição nº 96, de 26 de março de 1992 (BRASIL, 2018d). Após mais de uma década de debates, a reforma do judiciário só foi concretizada com a promulgação da Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004 (BRASIL, 2018c), descerrando um novo horizonte para a modernização das práticas de gestão no Poder Judiciário, alinhados aos critérios de eficiência, já prescritos na emenda de 1998.

O ponto culminante da reforma foi a criação do CNJ que, como órgão de controle externo do Poder Judiciário, tendo entre suas principais atribuições o controle administrativo e financeiro dos tribunais. No esteio da criação do CNJ e, a partir do desenvolvimento de suas atividades, um conjunto estruturado de ações foi desencadeado para dotar o Poder Judiciário de ferramentas para melhorar a análise e a definição de suas políticas, de maneira uniformizada e de caráter nacional, para todos os ramos das justiças especializadas, tais como o planejamento estratégico e o estabelecimento de metas e indicadores para avaliação do desempenho de seus respectivos órgãos, mediante uma metodologia padrão, sob o enfoque do modelo gerencial.

Como efeito da edição da Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004 (BRASIL, 2018c), a administração judiciária foi alçada ao patamar de tema constitucional, ressaltando a importância e a urgência de uma reorganização e modernização da administração judiciária, através do emprego de novas práticas de gestão, de um planejamento estratégico voltado para o alcance dos objetivos da celeridade judicial e a do aparelhamento dos tribunais, estrutural e instrumental, com a uniformização de métodos e procedimentos de gestão, até então distintos entre os tribunais, para satisfação dos jurisdicionados e o cumprimento do princípio constitucional da eficiência.

A reforma do judiciário e a criação do CNJ buscaram oferecer uma resposta à necessidade de melhorar a sua eficiência e mitigar as suas mazelas históricas, contudo, alguns obstáculos são apontados na implantação de inovações no Poder Judiciário. Calhao (2007) comentando a mudança no modelo de gestão no Poder Judiciário afirma que “a transposição do modelo burocrático para o gerencial implica na superação de algumas limitações típicas de sua própria organização. Nesse sentido duas restrições são apontadas: a) a descontinuidade administrativa e b) inaptidão técnico administrativo em gestão” (CALHAO, 2007, p. 152), trazendo a lume a dimensão dos esforços necessários

para a reformulação da administração judiciária e torná-la apta a produzir os resultados esperados.

Em relação à descontinuidade administrativa, esta é decorrente dos regramentos que estabelecem um ciclo bienal para o exercício de uma administração, período muito curto para a consolidação de políticas públicas, gerando a tomada de ações imediatistas, sem visão de longo prazo que, aliado à segunda limitação apontada por Calhao (2007) “inaptidão técnico administrativo em gestão” (CALHAO, 2007, p. 152), reforçada pela ausência de uma cultura de planejamento, revelam, muitas vezes, gestões dissonantes com o modelo gerencial requerido para a efetivação de uma prestação jurisdicional conforme os requisitos almejados pelo cidadão.

Ainda, Calhao (2007) enumera outras deficiências da estrutura judiciária que dificultam a melhoria de sua gestão:

O jurisdicionado é entendido apenas como um recipiendário de serviços, sem considerar sua dimensão ativa no processo como destinatário final do serviço público [...] a inexistência de mecanismo de controle social da atividade finalística não permite a legitimação das ações do Estado-Juiz em conformidade com o interesse público tutelado. (CALHAO, 2007, p. 4).

Tais deficiências revelam uma falta de foco e de transparência das gestões dos tribunais, que dificultam a melhoria da prestação jurisdicional. É nesse cenário que emerge a qualidade, não apenas como uma aspiração ou um termo. Como aspiração está registrada e irá, diretamente ou indiretamente, figurar na quase totalidade dos estudos realizados que tem como objeto a crise no judiciário e/ou a administração judiciária, entre os quais foram citados anteriormente: Pinheiro (1997), Azambuja e Lima (1999) e Dias (2004). Como termo a palavra significa “grau em que um conjunto de características inerentes de um objeto satisfaz requisitos” (ABNT, 2015b, p. 21). No contexto desta pesquisa, verifica-se que qualidade é uma palavra fácil de falar, mas difícil de materializar, conforme citada anteriormente na introdução, é melhor mensurada pela dimensão do avaliador, ou ainda, é mais percebida, quando falta.

Neste estudo a qualidade é apresentada como um SGQ que “compreende atividades pelas quais a organização identifica seus objetivos e determina os processos e recursos necessários para alcançar os resultados desejados” (ABNT, 2015b, p. 2).

Uma das críticas à implantação de sistemas de gestão da qualidade na administração pública é o de que estes são demandados pelo mercado, significando uma submissão do interesse público aos interesses da iniciativa privada. Neste estudo não se

questiona se o mercado é bom ou mal, buscando-se passar ao largo dos embates ideológicos que alimentam as teorias de ambos os lados. Martins (1995) ao analisar a modernização da administração pública no contexto do Estado, discorre sobre os três paradigmas que dominam o pensamento teórico sobre administração pública:

Um ortodoxo, centrado na construção institucional de uma administração pública segundo o molde weberiano clássico; um liberal, desestatizante, desregularizante e centrado numa administração pública mínima sob estreito controle político do mercado; e um empresarial, centrado na adoção de métodos de gestão e avaliação empresariais em organizações públicas. (MARTINS, 1995, p. iv)

Martins (2015) ainda constata que os modelos se contrapõem, defendendo o desenvolvimento de um modelo integrativo para superar as limitações de cada um presente na teoria. Saravia (2010) ao analisar as diferenças entre administração pública e administração de empresas e as experiências de transferências de técnicas da gestão privada para o setor público, verifica que as duas modalidades de gestão apresentam diferenças, mas necessitam uma da outra para alcançar efetividade. A cooperação entre a administração pública e o mercado, com aproveitamento das experiências bem-sucedidas na iniciativa privada que possam ser aplicadas no setor público seria benéfico para os dois modelos de gestão, no momento em que a administração pública está pressionada a dar respostas rápidas à sociedade insatisfeita que bate às suas portas e que começa a ficar hostil. Uma experiência que demonstrou a possibilidade do emprego de técnicas, até então utilizadas na gestão privada, em uma unidade judicial no Rio Grande do Sul está relatada no trabalho de Costa (2006), onde os resultados apontaram para a possibilidade de uso de técnicas de racionalização de processos administrativos, com baixo custo e ganhos para os usuários, apesar das estruturas burocráticas.

Outra crítica é que o estabelecimento de sistemas de monitoramento do desempenho organizacional, bem como de magistrado e servidores, através da estipulação de metas e indicadores que, num primeiro momento, privilegiam a expressão do aumento da produtividade pelo enfoque quantitativo, tem transformado as pessoas em meros números. Essa percepção, pode ser explicada pelo fato de que o banco de dados mais utilizado com fonte para a realização de estudo sobre o Judiciário é o relatório Justiça em Números do CNJ, com perspectiva preponderantemente quantitativa, conforme relatam Gomes e Guimarães (2013) que realizaram levantamento do estado da arte sobre o desempenho no Judiciário e constataram a carência de estudos do tema, sob o viés qualitativo, em volume e sistematização teórica e metodológica para a consolidação do

conhecimento. Foram encontrados pontos convergentes, com resultados relativamente consolidados em torno da eficiência e celeridade, gerando apenas discussões periféricas. Os divergentes relacionavam-se ao desempenho dos juízes, o efeito da carga de trabalho e importância dos recursos financeiros. Além disso, quanto aos recursos humanos, o quantitativo de juízes é considerado determinante para produtividade e celeridade dos tribunais. Para estes pontos sugeriu-se a realização de mais estudos. Para os pontos convergentes, apurou-se “existir consenso que o excesso de procedimentos legais e administrativos afeta negativamente o desempenho judicial, principalmente a celeridade” (GOMES; GUIMARÃES, 2013, p. 395). Concluiu-se pela necessidade de novos estudos que “mais do descrever, busquem explicar os resultados” (GOMES; GUIMARÃES, 2013, p. 397).

A implantação de mecanismos de monitoramento de desempenho e as exigências pelo aumento da produtividade são desdobramentos da reforma do Estado e os reflexos no Judiciário, a partir da criação do CNJ, com a adoção dos princípios da gestão gerencial com impacto não só nos processos de trabalho, mas no ambiente, tendo como componente a cultura organizacional dos órgãos do Judiciário. Sob esse aspecto, Sauerbronn e Sauerbronn (2015) conduziram investigação a respeito de como os servidores de um tribunal percebiam a reforma do Judiciário. Dentre as constatações, verificou-se que as representações sociais dos servidores sobre a reforma do Judiciário “estão associados de forma bastante profunda à perspectiva gerencial” (SAUERBRONN; SAUERBRONN, 2015, p. 735). O estudo aponta a importância do desenvolvimento de políticas de valorização dos servidores, capacitação e treinamento, bem como de ações que propiciem o acesso e participação na gestão e na formulação das estratégias organizacionais do Judiciário, concluindo pela necessidade de mais estudos que abordem as atividades dos servidores do Judiciário.

Buscando um ponto de convergência entre os pontos discrepantes, a gestão da qualidade, embora seja uma metodologia gerencial gestada na iniciativa privada, pode colaborar no processo de modernização da gestão pública, através do desenvolvimento de técnicas para dar agilidade e maior atenção aos usuários dos serviços públicos, sem contrapor-se aos marcos políticos e legais da administração pública. Além disso, a aplicação dos princípios da qualidade pode fomentar a otimização da prestação jurisdicional, se aplicada pelo PJTO, cuja a demonstração desses benefícios é o objetivo geral desta pesquisa e, também, pode proporcionar mecanismos de valorização e inclusão participativa de servidores, pontos relevantes apontados nos estudos de Sauerbronn e

Sauerbronn (2015), referenciados anteriormente. Neste estudo serão expostos os princípios da gestão da qualidade, conforme o descrito na NBR ISO 9000 (ABNT, 2015b):

Os conceitos e os princípios da qualidade descritos nesta Norma fornecem à organização a capacidade para enfrentar os desafios apresentados por um ambiente que é profundamente diferente a partir das últimas décadas. O contexto no qual uma organização trabalha hoje é caracterizado pela mudança acelerada, globalização dos mercados e surgimento do conhecimento como principal recurso. O impacto da qualidade se estende para além da satisfação do cliente: ela também pode ter um impacto direto sobre a reputação da organização. [...] É recomendado que todos os conceitos, princípios e suas inter-relações sejam vistos como um todo e não isoladamente um do outro. Nenhum conceito ou princípio individual é mais importante do que outro. A todo instante, é crítico encontrar o equilíbrio certo na aplicação. (ABNT, 2015b, p. 1).

Da análise dos princípios da gestão qualidade e os pontos de intersecção com as deficiências evidenciadas na administração da gestão judiciária, busca-se demonstrar a sua correlação e aplicabilidade.

4.1 Foco no cliente

O princípio de gestão da qualidade Foco no cliente é descrito na NBR ISO 9000 (ABNT, 2015b) da seguinte forma:

Declaração O foco principal da gestão da qualidade é atender às necessidades dos clientes e empenhar-se em exceder as expectativas dos clientes. **Justificativa** Sucesso sustentável é alcançado quando uma organização atrai e retém a confiança dos clientes e de outras partes interessadas. Cada aspecto da interação com o cliente é uma oportunidade para criar mais valor para o cliente. Entender as necessidades atuais e futuras dos clientes e de outras partes interessadas contribui para o sucesso sustentável da organização. (ABNT, 2015b, p. 3-4, grifo nosso).

Sobre a utilização do termo “cliente” para o usuário dos serviços públicos, análise mais detalhada das críticas relacionadas foram realizadas na seção 2, item 2.2. No nosso entender, do mesmo modo que Abrucio (1997), não há contradição real entre os termos de cliente e cidadão, usuário de serviços públicos. O que deve ser assegurado pela administração pública é a melhor qualidade possível de seus serviços a quem deles necessitar, sendo assegurado a este, o cidadão usuário, mecanismos de avaliação e participação na definição desses serviços, tal e qual adota-se no ambiente privado.

Buscando uma correlação com aspectos que caracterizam a administração judiciária encontramos uma situação em que “o Judiciário não pode mais ser autocentrado [...] é necessário que se leve em consideração os anseios da comunidade ou do público alvo beneficiado pelo produto ou serviço prestado” (FIGUEIREDO, 2014, p. 85). No mesmo sentido, Calhao (2007) assevera que “o grande desafio posto é a capacidade do Poder Judiciário em responder aos seus jurisdicionados” (CALHAO, 2007, p. 131). O quadro revelado constata que o Poder Judiciário é uma organização fechada, avessa à interação com seus públicos, na contracorrente das ações de controle social dos poderes públicos, tão reclamadas atualmente, sendo esta, inclusive, uma das finalidades da criação do CNJ.

Traçando um paralelo entre o princípio da eficiência e o princípio do Foco no cliente, Calhao (2007) observa que “a eficiência deve ser concebida como melhor realização possível da prestação de serviços públicos, em termos de plena satisfação dos administrados com os menores custos para o usuário” (CALHAO, 2007, p. 73).

Verifica-se que a eficiência na prestação dos serviços deve ser a estratégia número um no planejamento das organizações públicas, e, ouvir o usuário para conformar os seus requisitos e orientar a operacionalização dos serviços prestados parece ser o caminho mais certo para alcançar o sucesso organizacional. Figueiredo (2014) comentando a importância de o Poder Judiciário ouvir os jurisdicionados recomenda que:

Para montar os seus objetivos e estratégias, a organização deve ouvir o seu cliente-cidadão, buscando identificar o que ele espera da instituição para acrescentar na sua estratégia. [...] pesquisas setorializadas em tribunais [...] poderiam elucidar o que a população espera do Poder Judiciário em sua região [...]. (FIGUEIREDO, 2014, p. 85).

Corroborando com a observação de Figueiredo anteriormente exposta, Medauar (2004), relata sobre a necessidade do estabelecimento de uma nova relação entre o Estado e a sociedade, “[...] com mais ouvida do cidadão na direção do consenso da adesão de acordo de conciliação de solução de conflitos pela própria administração reduzindo-se o rol de medidas imperativas vindas inopinadamente de cima para baixo” (MEDAUAR, 2004, p. 271).

Todavia, o que parece ser óbvio, e para o servidor público é um dever, na prática, não parece ser o usual nas rotinas de atendimento ao cidadão. Figueiredo (2014) descreve uma situação que é muito comum em unidades da administração pública e, também, nas unidades do Poder Judiciário:

É muito comum ouvir em cartórios ou secretarias que a providência da qual a parte ou patrono em balcão necessita não está pronta, recomendando-se que o interessado procure novamente a unidade em determinado espaço para retirar o documento de que necessita ou para ter a providência de que precisa seja realizada. E quando o interessado retorna o contato, a situação está exatamente do mesmo jeito, ou seja, nada foi feito. (FIGUEIREDO, 2014, p. 162).

Situações como a descrita acima são conhecidas como os “momentos da verdade”, a hora crítica em que o usuário do serviço está cara a cara com o seu fornecedor. Oportunidade em que a organização pode demonstrar a sua real preocupação com os interesses de seus usuários. Falhas nessa ocasião colocam em cheque a credibilidade da organização e jogam por terra todo o investimento que possa ter sido feito na prestação dos serviços.

O posicionamento de Albrecht (1992) reforça esse entendimento, ao comentar sobre o atendimento em órgãos da administração pública:

Em múltiplos órgãos estatais a visão continua significativamente centrada nos meios e não no usuário do serviço [...] Os momentos da verdade são ordinariamente negligenciados, não há uma política adequada de capacitação do pessoal de linha de frente etc. Com frequência, também, a noção de cliente é descuidada, fazendo com que estas organizações tenham dificuldades de identificar suas reais necessidades. (ALBRECHT, 1992, p. 9).

O administrador público parece viver a ilusão de ser portador de atributos divinos, pensa que possui a capacidade sobre-humana, física e mental, de suportar as pressões de um milhão de problemas sobre os ombros, aliado à onisciência divina de saber o que as pessoas querem e que pode satisfazê-las. Essa ilusão demonstra uma miopia e uma disfunção organizacional. No caso do Judiciário, cumprir o objetivo institucional de propiciar o acesso à justiça transforma-se em uma ação com efetividade nula se o Poder Judiciário está de portas fechadas e não ouve o seu jurisdicionado, pensando saber o que este deseja sem ter perguntado.

Figueiredo (2014) comenta sobre a necessidade de uma nova postura do Poder Judiciário no relacionamento como os seus jurisdicionados, através da mudança para uma cultura organizacional orientada para a satisfação do jurisdicionado e a transformação comportamental dos servidores, comprometida com a excelência na prestação de serviços:

O Poder Judiciário ainda vive a estratégia do controle e deve assumir a do comprometimento. [...] Encantar o cliente-cidadão (jurisdicionado).

Como visto alhures, sugere-se um *plus* na qualidade, que pode estar no atendimento, na produção, na entrega do produto ou em qualquer outra circunstância. (FIGUEIREDO, 2014, p. 161).

Das citações colacionadas anteriormente, evidencia-se deficiências, a falta de, ou a necessidade de foco no jurisdicionado por parte do Poder Judiciário, estando a reclamar um sistema de gestão que reconheça a importância de ouvi-lo para aumentar a sua satisfação. O foco no jurisdicionado deve estar claro para todos os colaboradores e incorporado nos valores e na cultura organizacional do Judiciário.

4.2 Liderança

O princípio de gestão da qualidade Liderança é descrito na NBR ISO 9000 (ABNT, 2015b) da seguinte forma:

Declaração Líderes em todos os níveis estabelecem uma unidade de propósito e direcionamento e criam condições para que as pessoas estejam engajadas para alcançar os objetivos da qualidade da organização. **Justificativa** Sucesso sustentável é alcançado quando uma organização atrai e retém a confiança dos clientes e de outras partes interessadas. Cada aspecto da interação com o cliente é uma oportunidade para criar mais valor para o cliente. Entender as necessidades atuais e futuras dos clientes e de outras partes interessadas contribui para o sucesso sustentável da organização. (ABNT, 2015b, p. 4-5, grifo nosso).

Líderes inspiram e apontam os caminhos a serem seguidos. No Poder Judiciário a liderança está centrada nos magistrados. Pinheiro (1997), magistrado e estudioso do tema, assevera que:

As modernas concepções de gerência da qualidade devem ser conhecidas e aplicadas por todos aqueles que detêm cargo de direção e chefia no serviço público e, especialmente, no Poder Judiciário, com o Juiz assumindo, firmemente, a postura de gerente de pessoal e do processo produtivo dos serviços judiciários. (PINHEIRO, 1997, p. 21).

É importante frisar que a liderança não é apenas o exercício formal de um cargo, estar no topo da hierarquia, mas, essencialmente, estar à frente dos processos de trabalho, coordenando, orientando a sua equipe, apontando a direção a seguir, conscientizando sobre os valores a serem cultivados e os princípios a serem observados.

Figueiredo (2014), também ela uma juíza, enfatiza o papel do magistrado na condução das mudanças:

Os anseios por transformações no seio do Judiciário vêm ao longo dos últimos anos, requisitando o juiz fora do gabinete. [...] Os magistrados, seja individualmente na primeira instância ou em colegiados na segunda instância, exteriorizam a atuação do Poder Judiciário; são instrumentos para se alcançar a prestação jurisdicional. (FIGUEIREDO, 2014, p. 70-71).

Bertelli e Sá (2009) acentuam que “as mudanças que se operaram e ainda se operam na sociedade (evolução técnica, avanços da medicina, complexidade da vida moderna, etc) e a própria Constituição Federal de 1988, acentuam o papel de agente político do magistrado” (BERTELLI; SÁ, 2009, p. 56). Figueiredo (2014) arremata que “Política como forma de atuação do homem público quando visa a conduzir a Administração a realizar o bem comum” (FIGUEIREDO, 2014, p. 71).

A atitude de tomar a frente das ações, de conduzir a mudança é um dos atributos mais importantes para o exercício da liderança e fator crítico de sucesso para uma organização. Se os ocupantes dos cargos de direção não assumirem esse papel, o mais provável é que a organização falhe no cumprimento da sua missão.

4.3 Engajamento das pessoas

O princípio de gestão da qualidade Engajamento das pessoas é descrito na NBR ISO 9000 (ABNT, 2015b) da seguinte forma:

Declaração Pessoas competentes, com poder e engajadas, em todos os níveis na organização, são essenciais para elevar a capacidade da organização em criar e entregar valor. **Justificativa** A fim de gerir uma organização eficaz e eficientemente, é importante respeitar e envolver todas as pessoas em todos os níveis. Reconhecimento, empoderamento e aperfeiçoamento de competências, facilitam o engajamento das pessoas na realização dos objetivos da qualidade da organização. (ABNT, 2015b, p. 5-6, grifo nosso).

O princípio de gestão da qualidade Engajamento das Pessoas informa que é fundamental que todos os colaboradores de uma organização devem estar sensibilizados e conscientizados da importância de sua contribuição, através da realização das suas atividades de forma eficiente, para a satisfação dos clientes da organização. No mesmo sentido, Pinheiro (1997) afirma que:

De nada adianta termos excelente estrutura física de fóruns, com todo o material disponível, com maneiras apropriadas, reforma completa das leis processuais com procedimento fáceis, céleres, se não tivermos o homem sensibilizado, conscientizado, treinado e motivado a agir no

sentido de produzir a satisfação dos seus clientes internos e externos. (PINHEIRO, 1997, p. 165).

Ressalte-se a importância da liderança no processo de sensibilização e conscientização das pessoas para a promoção da cultura da qualidade na organização, conforme expressado na seção referente ao princípio da gestão da qualidade Liderança.

Dias (2004) ao descrever sobre um caso de sucesso de implantação de um SGQ em uma unidade judiciária enumerou as ações adotadas em relação a esse princípio que fomentaram o sucesso do projeto:

Paralelamente às modificações de natureza material, deu-se ênfase ao desenvolvimento da qualidade do ambiente de trabalho do ponto de vista imaterial – ou seja, do clima organizacional -, o que foi possível com: a a) eliminação de barreiras entre líder e equipe; b) disposição do líder para servir o grupo; c) motivação permanente das pessoas; d) valorização dos resultados, mais do que dos meios; e) criação de ambiente emocionalmente seguro; e f) partilha dos resultados com todos os envolvidos. (DIAS, 2004, p. 89).

A boa prática de gestão, anteriormente citada, revela a importância da criação de um clima organizacional favorável, onde os colaboradores satisfeitos estão mais propensos ao comprometimento e ao engajamento para um melhor atendimento que satisfaça as expectativas dos clientes. Salienta-se a estreita correlação com o princípio da qualidade da Liderança, uma vez que são os líderes que podem criar as condições para a criação e manutenção de um clima organizacional receptivo às mudanças.

Figueiredo (2014) ao destacar a importância da adoção de práticas inovadoras na gestão do judiciário enfatiza que:

É preciso que o Poder Judiciário assuma sua capacidade constitucional de autogestão através da capacitação de seus membros, ou seja, na pessoa do magistrado/gestor e do servidor/gestor, como figuras híbridas que devem ser construídas, pois a gestão do Poder Judiciário é feita por seus membros. (FIGUEIREDO, 2014, p. 86).

Nesse sentido, ganha relevo o papel a ser desempenhado pelas Escolas de Formação e Aperfeiçoamento de magistrados e servidores para o aprimoramento dos quadros do Poder Judiciário, de forma a desenvolver as competências necessárias para atuar de maneira adequada, eficaz e eficiente que as exigências de melhoria com mais qualidade na prestação jurisdicional.

A aplicação do princípio da qualidade Engajamento das pessoas reforça a necessidade de que magistrados e servidores percebam-se mais envolvidos com a

melhoria da prestação jurisdicional e que esta poderá ser mais facilmente atingida com engajamento de todos os membros da organização com desempenho ativo no desenvolvimento da cultura da qualidade, conscientizadas que a sua adoção facilitará o aumento da produtividade e a consecução dos objetivos estratégicos, metas e resultados para satisfação dos seus clientes.

4.4 Abordagem de processo

O princípio de gestão da qualidade Abordagem de processo é descrito na NBR ISO 9000 (ABNT, 2015b) da seguinte forma:

Declaração Resultados consistentes e previsíveis são alcançados de forma mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e gerenciadas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente. **Justificativa** O SGQ consiste em processos inter-relacionados. Compreender como os resultados são produzidos por este sistema permite que uma organização otimize o sistema e seu desempenho. (ABNT, 2015b, p. 6-7, grifo nosso).

O princípio de gestão da qualidade Abordagem de Processo enfatiza o quanto é fundamental possuir padrões estabelecidos para uma organização definir de maneira adequada os seus processos de trabalho. Adequados no sentido de eficácia e eficiência para o aumento da produtividade de forma consistente e sustentável. Pinheiro (1997) ao comentar a ineficiência do Poder Judiciário afirma:

É preciso termos em mente que o Juiz é o gerente de um processo de produção, cujo produto final desejado é a sentença. Somos juízes, funcionários e serventuários da Justiça, no âmbito dos fóruns, todos produtores de sentença. Saber o custo deste produto é algo da mais extrema importância, assim como seu prazo de entrega, a sua qualidade, a ausência de defeitos que possam deixar o cliente insatisfeito e de sermos obrigados a realizar retrabalhos que não agregam qualquer valor ao produto final e acumula o custo de produção. (PINHEIRO, 1997, p. 167).

Verifica-se que não há a cultura do planejamento dos processos de trabalho no Poder Judiciário, condição indispensável para a otimização de seu funcionamento e de seus resultados. É na fase do planejamento que são levantadas todas as informações sobre o processo, entre elas os recursos necessários, etapas de execução, os normativos que regulam o seu funcionamento, os resultados esperados, a cadeia de fornecedores e clientes, os requisitos e as expectativas dos clientes. Com base nestas informações, podem ser desenvolvidas metas e indicadores para o monitoramento do desempenho do processo

e sua capacidade de alcançar os resultados pretendidos. Figueiredo (2014) ao analisar o funcionamento das unidades judiciais e a necessidade de seu aperfeiçoamento constata que:

A estrutura funcional hierarquizada, que ainda prevalece nas organizações judiciais, não é mais concebida como adequada nas modernas organizações, porquanto inadequada para solucionar necessidades contemporâneas, tais como: a harmonização das interfaces entre as áreas e as atividades; [...] a agilidade de operação, capaz de assegurar tempos de ciclos dos processos cada vez menores; [...] eliminação de processos que não agregam valor. (FIGUEIREDO, 2014, p. 84).

Figueiredo (2014) prossegue a sua análise sobre as condições dos processos de trabalhos organizacionais nas unidades judiciárias:

O que se observa em algumas unidades judiciais é retrabalho, rotinas equivocadas, repetições que nada contribuem ao resultado prático que se espera com a prestação jurisdicional; ausência de métodos; falta de padronização em procedimentos instrumentais, dentre outras questões que, corrigidas pontualmente, podem agregar tempo e valor ao serviço prestado. (FIGUEIREDO, 2014, p. 87).

Para enfrentar o problema evidenciado, a técnica do mapeamento de processo de trabalho é uma ferramenta fundamental para promover a organização dos processos, identificando lacunas, redundâncias, pontos de estrangulamento, de maneira a aumentar a sua capacidade de alcançar os resultados planejados com mais eficiência.

Uma das principais contribuições que a abordagem de processos proporciona às organizações é o necessário desenvolvimento, em todos os envolvidos nos processos de trabalho, da visão sistêmica. Compreender a inter-relação entre os processos e a sua contribuição nos seus resultados é fundamental para que gestores e colaboradores possam atuar, como uma equipe, para o alcance dos resultados almejados.

4.5 Melhoria

O princípio de gestão da qualidade Melhoria é descrito na NBR ISO 9000 (ABNT, 2015b) da seguinte forma:

Declaração. As organizações de sucesso têm um foco contínuo na melhoria. **Justificativa** A melhoria é essencial para uma organização manter os atuais níveis de desempenho, reagir às mudanças em suas condições internas e externas e criar novas oportunidades. (ABNT, 2015b, p. 7-8, grifo nosso).

A adoção de uma cultura da qualidade e a implantação de um SGQ deve iniciar um ciclo constante e ininterrupto de melhorias organizacionais, pois a busca da melhoria contínua é a melhor alternativa para o gerenciamento das pessoas e dos processos de trabalho na organização.

Pinheiro (1997) discorrendo sobre a implantação das ferramentas da qualidade nos serviços judiciais observa que “o sistema não está funcionando como deveria e, agora, com relação ao Judiciário, é imprescindível que venha a funcionar eficazmente, porque chegamos aos níveis de insuportabilidade” (PINHEIRO, 1997, p. 167). Discorrendo sobre os conceitos de processo como um conjunto de atividades e de sua aplicabilidade no trâmite processual e da importância do domínio desse conceito para os envolvidos na execução dessas atividades para que o processo judiciário alcance a efetividade, o mesmo autor argumenta que as leis não podem ser desculpa para a morosidade processual, “[...] embora estejamos como os procedimentos amarrados à lei, há uma grande faixa de liberdade para a criatividade, que podemos reinventar os subprocessos, levando-os à sua melhoria [...]” (PINHEIRO, 1997, p. 170). O uso de técnicas e ferramentas de gestão disponíveis no mercado pode contribuir para que as unidades judiciárias trabalhem melhor e mais rápido. A otimização dos processos por meio da padronização de procedimentos e o monitoramento por meio de medição de indicadores representam o auxílio necessário para a identificação de oportunidades de melhoria que promovem a melhoria contínua dos serviços prestados pela organização.

Figueiredo (2014) ao analisar a necessidade de melhorias das práticas de gestão do Poder Judiciário afirma a necessidade da reflexão sobre o trabalho executado, “o constante questionamento sobre a forma de se trabalhar e sobre os conhecimentos que são mobilizados para a execução das atividades” (FIGUEIREDO, 2014, p. 87). Filho (2016) na análise da organização dos gabinetes dos juízes recomenda que “o Magistrado reúna o seu pessoal auxiliar periodicamente para proceder à análise crítica dos serviços e debater revisões e alterações que se mostrem necessárias” (FILHO, 2016, p. 364).

A aplicação do princípio da qualidade Melhoria prescreve que a análise crítica do desempenho dos processos deve ser atividade permanente internalizada por todos na organização para a identificação e correção de falhas e promover a evolução de um SGQ.

4.6 Tomada de decisão baseada em evidência

O princípio de gestão da qualidade Tomada de Decisão Baseada em Evidência é descrito na NBR ISO 9000 (ABNT, 2015b) da seguinte forma:

Declaração Decisões com base na análise e avaliação de dados e informações são mais propensas a produzir resultados desejados. **Justificativa** A tomada de decisão pode ser um processo complexo e sempre envolve alguma incerteza. Ela envolve, frequentemente, vários tipos e fontes de entradas, bem como a sua interpretação, que pode ser subjetiva. É importante compreender as relações de causa e efeito e possíveis consequências não intencionais. A análise de fatos, de evidências e de dados leva a uma maior objetividade e confiança na tomada de decisões. (ABNT, 2015b, p. 8, grifo nosso).

Em uma trajetória sequencial, uma vez que a organização já estabeleceu um adequado controle de seus processos de trabalho, essa atividade começa a gerar uma massa de dados, no caso do Judiciário, uma colossal quantidade de dados estatísticos que devem ser analisados para gerar as informações a serem contextualizadas para gerar inteligência, ou seja, fornecer recomendações, alternativas que subsidiem a tomada de decisão por parte da liderança da organização. Figueiredo (2014) ao comentar sobre a criação do CNJ e o impulso à cultura do planejamento, então uma das deficiências evidenciadas no funcionamento dos órgãos do judiciário, observa:

Até a efetiva instalação do CNJ, não se conhecia a dimensão nacional do Judiciário: quantos juízes, quantos servidores, qual o orçamento, qual o custo benefício, o tempo médio de duração de um processo, a quantidade da demanda e quais as demandas em massa a nível nacional. (...) o diagnóstico é o primeiro passo para iniciar a mudança. (FIGUEIREDO, 2014, p. 89).

Na mesma linha de raciocínio, Figueiredo (2014) ainda comenta que até a intervenção do CNJ, regulamentando e desdobrando ações para a realização de diagnóstico da situação dos tribunais, “o planejamento, quando existente, ficava circunscrito ao biênio da administração eleita” (FIGUEIREDO, 2014, p. 89). Desta forma, constata-se a precariedade em que se encontrava o direcionamento estratégico das unidades judiciárias, onde, na maioria das ocasiões, a decisão é tomada com base na experiência e no arbítrio do gestor, sem o fundamento de uma análise crítica ou dados que evidenciem um contexto para suportar a decisão e assegurar o alcance do resultado esperado com um mínimo de eficiência.

Pretender-se gerenciar uma instituição do porte de um Poder Judiciário ou um tribunal, no sentido macro, ou mesmo no micro, um fórum ou um cartório, sem o apoio de informações contextualizadas e indicadores de desempenho é como querer pilotar um avião sem a utilização dos equipamentos de navegação. A cultura nacional do improvisado na administração produziu até um termo para definir decisões desprovidas de

fundamentos racionais, o “achismo”, que ainda é evidenciado e está por trás do fracasso de muitas organizações.

Oliveira (2017) analisando os benefícios promovidos pela edição do relatório Justiça em Números, a partir de 2004, afirma que através do conjunto de dados e indicadores produzidos pelos diagnósticos “pode-se reconhecer se o desempenho do tribunal melhorou ou piorou ao longo desses anos, permitindo informações para futuras tomadas de decisão que promovam uma melhoria no desempenho dos tribunais” (OLIVEIRA, 2017, p. 647). O levantamento de dados e informações são fundamentais para a elaboração de um planejamento estratégico que vise a eficiência.

A análise das informações oriundas dos dados referentes ao desempenho dos processos dos trabalhos, dos resultados de indicadores e metas, bem como de outras ferramentas de monitoramento, pode indicar potenciais riscos no funcionamento da organização, bem como direcionamentos dos rumos a seguir, ações a adotar e oportunidades de melhoria. A gestão baseada em evidências promove uma maior transparência sobre a atuação da instituição e seus membros, fomentando uma maior credibilidade da instituição perante os seus públicos.

4.7 Gestão do relacionamento

O princípio de gestão da qualidade Gestão do Relacionamento é descrito na NBR ISO 9000 (ABNT, 2015b) da seguinte forma:

Declaração. Para o sucesso sustentado, as organizações gerenciam seus relacionamentos com as partes interessadas, como provedores.
Justificativa A criação de unidade de propósito, direcionamento e engajamento das pessoas permite a uma organização alinhar as suas estratégias, política, processos e recursos para alcançar os seus objetivos. (ABNT, 2015b, p. 9, grifo nosso).

A justiça é um serviço público essencial, cabendo ao Poder Judiciário a sua distribuição, na condição de fornecedor do serviço da prestação jurisdicional. Todavia o sistema de Justiça envolve a atuação de outros órgãos do Estado, conforme os enumera Filho (2016):

Há também funções essenciais à Justiça, abrangendo órgãos estatais como o Ministério Público, a Defensoria Pública, a Advocacia Pública, entidade paraestatal como a Ordem dos Advogados Brasil, cujos membros exercem Ministério Privado de serviço público, e até mesmo os notários e registradores, que exercem função privada de delegação de serviço público. (...) A Justiça compõem, assim, não só dos de

agentes de Estado, mas também de agentes sociais desvinculados do Poder Judiciário, como, por exemplo, os cidadãos convocados para o serviço do júri, os juízes de paz, os mesários que atuam nas eleições, os advogados que dependem de habilitação na sua corporação, mas que ganham monopólio de postulação perante os órgãos judiciários, os profissionais liberais convocados para servir como peritos ou até mesmo as pessoas que prestam serviços como *amicus curie*, as testemunhas e tantos outros. (FILHO, 2016, p. 1-2).

Sob o enfoque do gerenciamento e em relação ao Poder Judiciário, esses componentes do sistema de Justiça, podem se apresentar sob os papéis de partes interessadas, fornecedores ou jurisdicionados e, portanto, cultivar bons relacionamentos com todos os componentes desse sistema contribui para a eficiência da prestação jurisdicional, com ganhos para toda a sociedade. Figueiredo (2014) ao discorrer sobre o papel político desempenhado pelo magistrado constata a necessidade dos membros do Poder Judiciário estarem mais abertos à comunicação com os demais integrantes da sociedade:

A expectativa é de uma nova postura para o juiz. A sociedade espera que o juiz saia do seu gabinete para melhor compreender a realidade à sua volta, de modo a alinhar-se com as questões que afligem a comunidade na qual está inserido; espera-se um juiz menos técnico e mais humano; mais integrado como os atores internos (servidores, advogados, membros do Ministério Público e advocacia pública) e externos aos Fóruns (sociedade, mídia, imprensa). (FIGUEIREDO, 2014, p. 75).

O acesso à justiça deve se manifestar não só pelo direito de postulação perante os órgãos de justiça ou pela faculdade da presença física nas dependências judiciárias, mas principalmente, por meio de uma comunicação que possibilite a sociedade manifestar-se sobre o serviço que recebe e, lhe seja facultado o direito de participar e contribuir, através de sugestões para melhoria dos serviços oferecidos.

A boa gestão do relacionamento do Poder Judiciário com os demais poderes, outras instituições e com os usuários de seus serviços, contribui para a instauração de um clima de confiança mútua, base para o desenvolvimento de relações eficazes e eficientes, com aumento da credibilidade institucional e a satisfação dos jurisdicionados.

Nesta seção buscou-se fazer uma correlação entre a aplicação do princípio constitucional da eficiência na administração pública, com enfoque no Poder Judiciário, e os princípios da gestão da qualidade, visando demonstrar a sua aplicabilidade na administração judiciária como resposta às ineficiências evidenciadas na gestão do Poder Judiciário.

A notória insatisfação com o Poder Judiciário como prestador de serviços e as críticas aos serviços prestados pelos órgãos judiciais, com destaque para a morosidade processual, já constituem uma evidência objetiva da falta de qualidade na prestação jurisdicional. Não é suficiente a aplicação dos princípios legais como fim único, tampouco a acomodação e a satisfação dos membros do judiciário em simplesmente cumprir a lei, o que, por muito tempo, foi relegando a atividade administrativa para o segundo plano e com isto, gerando a crise no Poder Judiciário que afeta o atendimento do interesse público e a satisfação dos usuários da prestação jurisdicional.

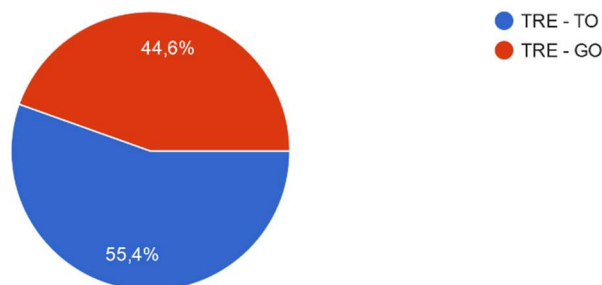
5 PERCEPÇÃO SOBRE A GESTÃO DA QUALIDADE – ANÁLISE DE DADOS

Esta análise tem como objetivo verificar estatisticamente diversos fatores ligados à implantação de um programa de gestão da qualidade, conforme os requisitos da NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a), que possa ser implantado em qualquer unidade do PJTO. A seguir, são apresentados os dados resultados da pesquisa de campo, que foi aplicada conforme a metodologia descrita na seção introdutória deste trabalho.

A pesquisa foi projetada para ser realizada por amostragem, direcionada para um público-alvo de 100 magistrados e/ou servidores do poder judiciário que atuam em unidades que possuem sistemas de gestão da qualidade certificados conforme a NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a), escolhidos aleatoriamente para responderem o questionário, sendo 50 no TRE-TO 50 no TRE-GO, de uma população de 125 pessoas no TRE – TO e 60 no TRE – GO.

Figura 1 - Amostra por tribunal

Tribunal:
101 respostas



Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (*Google* formulários).

A Figura 1 acima revela que foram coletados 101 formulários, perfazendo uma amostra obtida de 101% em relação à prevista total, sendo 56 no TRE-TO, 55, 4% da amostra total e 112% da prevista para o tribunal. No TRE-GO, foram coletados 45 formulários, 44,6% da amostra total, e 90 % da prevista para o tribunal.

Considerando um grau de confiabilidade de 95% e um erro amostral de 10%, os dados demonstram que o processo de coleta de dados conseguiu atingir uma amostragem relevante para alcançar a representatividade da população analisada, podendo-se inferir o

interesse das pessoas na prestação das informações, evidenciando o engajamento das pessoas no sistema de gestão, um dos princípios da gestão da qualidade.

5.1 Seção I - Caracterização da amostra

A primeira parte da pesquisa visou a caracterização da amostra, onde foram levantados os dados considerados relevantes para análise dos aspectos organizacionais, considerando a competência da unidade, o cargo exercido, a faixa etária do servidor, escolaridade e tempo de serviço na unidade.

5.1.1 Competência da unidade

Na análise da competência⁸ das unidades dos tribunais onde atuam os participantes da pesquisa verifica-se a preponderância de unidades administrativas: 89,1%, com 90 respostas e 10,9%, 11 respostas, oriundas de respondentes que atuam em unidades judiciárias de competência eleitoral, ou atividade fim da organização.

Figura 2 - Competência na unidade



Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (*Google* formulários).

Os dados estão coerentes com a realidade da justiça eleitoral, onde, embora constituir-se em um órgão do poder judiciário, sua principal atividade é a organização e

⁸ Competência é um mecanismo de organização do poder judiciário que consiste no fracionamento da jurisdição, ou seja, uma forma de definição de qual órgão tem o poder de julgar determinada ação, que pode ser em razão da matéria (cível, penal, administrativa, eleitoral, entre outras), das partes, da natureza jurídica. Nesta análise, a competência referida é em razão da matéria.

a realização das eleições, demandando uma robusta estrutura administrativa de unidades de apoio e com elevado nível de exigência sobre a qualidade dos serviços prestados.

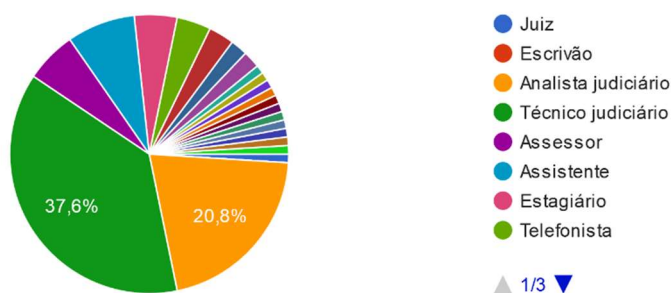
A competência eleitoral refere-se à implantação de sistemas de gestão da qualidade em cartórios eleitorais que atendem diretamente o cidadão em atos referentes ao alistamento eleitoral, bem como atuantes em unidades judiciárias de tramitação processual que, de igual forma, estão submetidos à manutenção de padrão de excelência nos serviços. Esta busca pela implantação de ferramentas da qualidade nas áreas de atendimento direto ao público é um dos desdobramentos do princípio da qualidade “foco no cliente”.

5.1.2 Cargo desempenhado

A Figura 3 abaixo mostra que mais da metade da força de trabalho, 58,4% é composto pelos cargos de técnico judiciário (37,6%) e analista judiciário (20,8%) que são os cargos efetivos da carreira do poder judiciário, técnicos de nível médio e analistas de nível superior. A outra parcela, 41,6%, do quadro de pessoal está distribuído entre cargos comissionados e terceirizados.

Figura 3 - Cargo desempenhado

Qual cargo que desempenha na unidade?
101 respostas



Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (*Google* formulários).

Cabe ressaltar que a justiça eleitoral não possui quadro próprio de magistrados, sendo que os juízes eleitorais pertencem ao quadro da justiça estadual, razão pela qual evidencia-se a diferença relevante entre o número de servidores e juízes, aliado ao fato de que as unidades que possuem sistemas de gestão da qualidade implantados são

preponderantemente administrativas. Com relação ao desempenho e custo, a justiça eleitoral remunera os magistrados com gratificações pelo exercício da função eleitoral, bem como com eventuais despesas para capacitações necessárias para esse exercício. Os servidores efetivos da justiça eleitoral possuem plano de cargos e salários estipulados em lei. Conforme o relatório Justiça em Números 2019 (CJN, 2019) as despesas com a força de trabalho correspondem a 90% das despesas totais do poder judiciário nacional.

O cargo desempenhado relaciona-se diretamente à composição do quadro de pessoal da organização disponível para a execução das atividades que, para atendimento dos padrões de qualidade deve ser suficiente, capacitado e motivado, sendo instrumentalizado no SGQ através da aplicação dos princípios de “liderança”, “engajamento das pessoas” e pelo requisito de “pessoas” e “provimento das competências” necessárias para o exercício de suas atividades. Neste contexto, competência é compreendida como o conjunto de conhecimento, habilidades, atitudes e valor entregue no desempenho de suas atribuições.

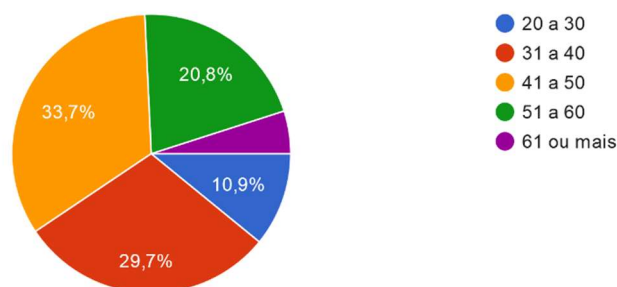
5.1.3 Faixa etária

Na análise da faixa etária dos respondentes da pesquisa, verifica-se que 84,2% da amostra encontram-se no ciclo de pleno exercício de sua carreira profissional, ocupando a faixa de 31 a 60 anos, sendo: 29,7% entre 31 a 40; 33,7% de 41 a 50; e 20,8% de 51 a 60, respectivamente. Considerando as novas regras da previdência social, em vigor a partir de 2020, estes dados indicam que estes servidores permanecerão em seus postos de trabalho ainda por um longo período, no mínimo 10 anos, o que acarreta um efeito positivo para a organização dado à aquisição de experiência e competências por parte desses servidores e, por outro lado, um desafio para as organizações para manter esses servidores capacitados e motivados para a manutenção dos padrões de qualidade requeridos no exercício de suas atribuições. Nos extremos da faixa etária, encontramos 10,9% de servidores entre 20 a 30, e 5% com 61 anos ou mais.

Figura 4 - Faixa etária

Qual sua faixa etária?

101 respostas



Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (*Google* formulários).

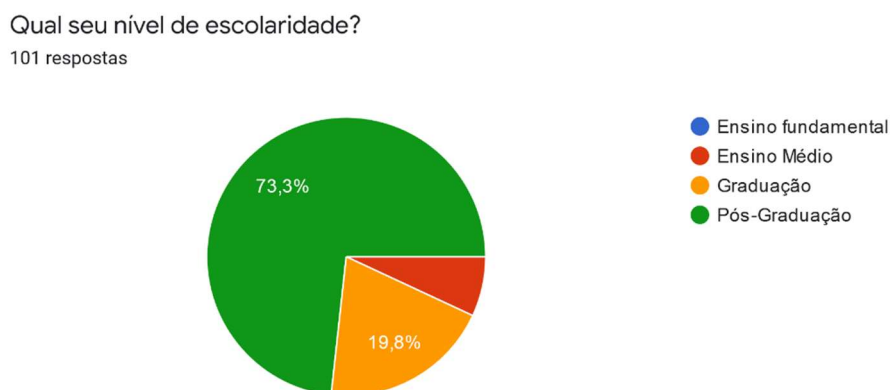
Este indicador é relevante para avaliação do nível de engajamento das pessoas na organização e em seus processos de trabalho, considerando que as diferenças de valores e culturas e, ainda, os aspectos de maturidade pessoal e profissional, motivação, responsabilidades e experiência são variáveis intervenientes para o trabalho em equipe, constituindo-se em um dos grandes desafios para as organizações alcançarem seus resultados. No SGQ esses aspectos estão relacionados à aplicação dos princípios de “liderança”, “engajamento das pessoas” e pelo requisito de “pessoas” e “provimento das competências” necessárias para o exercício de suas atividades.

5.1.4 Nível de escolaridade

O nível de escolaridade é outro fator importante para a manutenção dos padrões de qualidade dos serviços prestados, materializados na formação de um quadro de pessoal possuidor das competências necessárias para o exercício de suas atribuições com a excelência requerida pelo SGQ.

Os dados evidenciados na Figura 5, 93,1% possuem formação em nível superior, sendo 19,8% de graduados e 73,3% de pós-graduados. Possuidores de nível médio são 6,9%, concentrados nos cargos terceirizados.

Figura 5 - Nível de escolaridade



Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (*Google* formulários).

Ressalte-se que os dados demonstram que, mesmo entre os técnicos judiciários, 37,6% da amostra, cargo efetivo para o qual não é exigível formação superior, seus ocupantes buscaram essa formação, inclusive, em nível de pós-graduação.

O indicador revela um fator altamente positivo para as organizações que pode refletir no nível dos resultados de seus processos de trabalho, bem como materializam uma cultura de melhoria contínua das competências do quadro pessoal, outro princípio da gestão da qualidade.

5.1.5 Tempo de trabalho na unidade

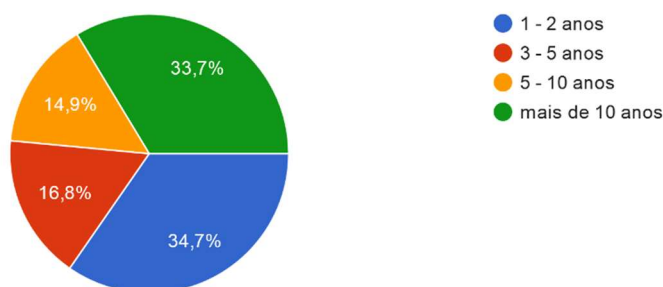
Na análise do tempo de trabalho na unidade, verifica-se que 68,4% da amostra encontram-se em equilíbrio nos extremos entre o pouco e o muito tempo, 34,7% entre 1 e 2 anos, e 33,7% com mais de 10 anos de trabalho na unidade. De igual forma equilibrada, encontram-se os que estão na faixa de médio tempo de trabalho na unidade, 16,8% entre 3 a 5 anos, e 14,9% com entre 5 e 10 anos na unidade.

No SGQ esses aspectos estão relacionados aos requisitos referentes a Pessoas, externalizados pelos princípios da “liderança” e do “engajamento das pessoas” e pelo requisito de provimento das competências necessárias para o exercício de suas atividades.

Figura 6 - Tempo de trabalho na unidade

A quanto tempo você trabalha na unidade?

101 respostas



Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (*Google* formulários).

Este indicador é relevante para avaliação do nível de engajamento das pessoas na organização e em seus processos de trabalho, considerando que as diferenças de valores e culturas, bem como o conhecimento e experiência no desempenho e execução das atividades na unidade, conforme os padrões de qualidade exigidos. Ressalte-se que a implantação da gestão da qualidade é essencialmente a absorção de uma nova cultura e adoção de padrões de procedimentos, o que requer uma nova postura das pessoas para colocar as novas ideias em prática.

5.2 Seção II – Implantação do SGQ

A segunda parte da pesquisa visou colher informações sobre aspectos relacionados à implantação da gestão da qualidade, considerando o nível de conhecimento sobre o SGQ e a certificação NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a) na organização, principais motivos que levaram à sua implantação, principais dificuldades para a implantação, o grau de importância atribuída para certificação NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a) da unidade, o entendimento sobre a política da qualidade da organização, a contribuição pessoal para assegurar a qualidade dos serviços prestados e a identificação das necessidades do cliente/usuário dos serviços da sua unidade.

5.2.1 Nível de conhecimento sobre o SGQ ISO 9001:2015

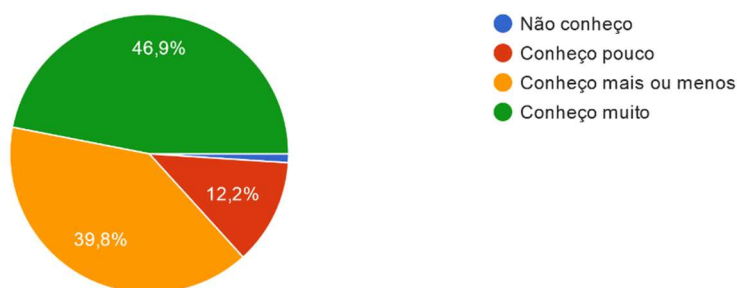
O conhecimento e o entendimento sobre a NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a) e sobre o funcionamento de um SGQ é o primeiro passo para a sua implantação. Como assinalado

anteriormente, a norma é genérica e aplicável a qualquer organização. Desta forma, é nesse processo inicial que serão realizadas as adaptações ao tamanho e a complexidade dos processos de trabalho da organização, ou seja, como a norma será aplicada na organização.

Nesse sentido, a Figura 7 revela um quadro positivo para a manutenção do SGQ dos tribunais: 86,5% dos servidores possuem conhecimento sobre o SGQ, a maioria, 46,9% consideraram ter muito conhecimento e 39,8% declararam conhecer mais ou menos, por seguinte 12,2% possuem pouco conhecimento e a apenas 1% afirmou não conhecer o SGQ.

Figura 7 - Nível de conhecimento sobre o SGQ

Você tem conhecimento sobre o sistema de gestão da qualidade ISO 9001 na organização?
98 respostas



Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (*Google* formulários).

A situação ilustrada é relevante, pois o engajamento das pessoas é crucial, consistindo em fator crítico de sucesso para o empreendimento. A conscientização e motivação das pessoas da organização sobre a importância da implementação da norma de qualidade e os seus benefícios para a organização, para os clientes e para os próprios servidores é crucial no processo de implantação e manutenção do SGQ. Os resultados positivos só serão alcançados se as pessoas estiverem conscientes sobre o quê, porque, quando, onde e como fazer, além do que é esperado delas para o alcance desses resultados.

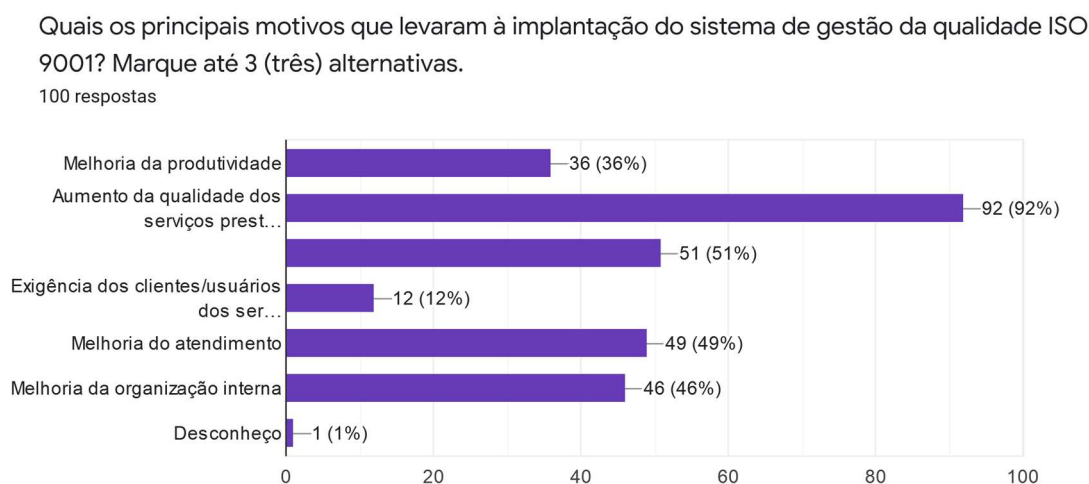
5.2.2 Principais motivos para a implantação do SGQ

A decisão pela implantação de um SGQ é uma decisão estratégica da organização e atende interesses variados. Para as empresas privadas o motivo pode ser óbvio: aumento da produtividade e dos lucros que garantam a sua sustentabilidade no mercado.

Para as organizações públicas, conforme o discorrido ao longo deste trabalho, os motivos ainda são controversos, devido à resistência da adoção de mecanismos de mercado na gestão pública, predominância do modelo burocrático nas administrações e, principalmente, a notória falta de foco no cliente da maioria dos órgãos públicos.

Os resultados obtidos neste indicador indicam uma quebra nesse paradigma protagonizado pelos tribunais TRE-TO e TRE-GO. O aumento da qualidade dos serviços prestados foi o principal motivo para 92% dos respondentes. Em segundo lugar é apontado a melhoria do controle do processo, para 51%, seguido por melhoria do atendimento e melhoria da organização interna, com índices de 49% e 46%, respectivamente. Os fatores de melhoria da produtividade, 36%, e exigência dos clientes/usuários dos serviços com 12%, obtiveram menor apontamentos, o que pode ser justificado pelo fato de estarem relacionados às necessidades de organizações privadas, também aventados neste estudo.

Figura 8 - Principais motivos para a implantação do SGQ



Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (Google formulários).

Os dados revelam coerência com as assertivas levantadas no presente estudo, onde demonstra-se que a qualidade se transformou em obrigação para o gestor público a partir da instituição da eficiência como um dos princípios constitucionais da administração pública. Além disso, entre os benefícios da implantação de um SGQ estão o aumento da eficácia dos processos de trabalhos e o aperfeiçoamento de toda a organização, traduzida em aumento da produtividade e qualidade dos serviços, ações que se apresentam como as indicadas para fazer frente à propalada crise do judiciário, refletida no alto custo e morosidade do judiciário, conforme o apontado neste trabalho. Os motivos apontados nesta pesquisa demonstram o alinhamento das decisões da gestão dos tribunais com os pressupostos defendidos no estudo.

5.2.3 Principais dificuldades para a implantação do SGQ

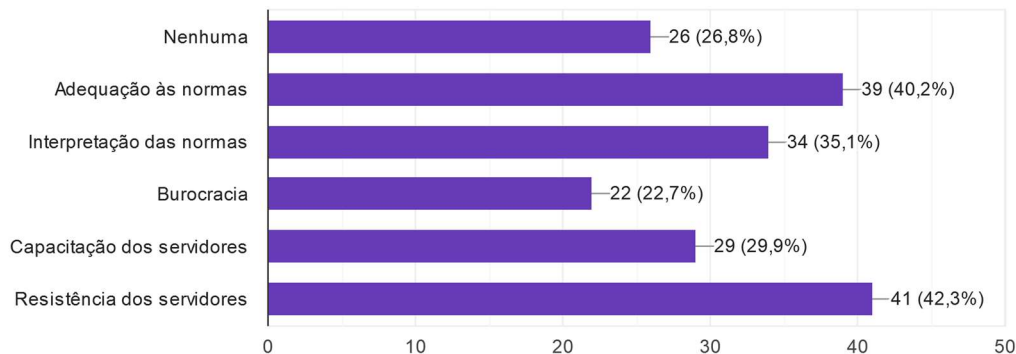
Dentre as principais dificuldades apontadas para implantação do SGQ destaca-se a resistência dos servidores, para 42,3% dos respondentes. De fato, a implantação de um SGQ representa uma mudança de cultura impactante, retirando as pessoas de sua zona de conforto e, para muitas organizações públicas, do imobilismo disfuncional do modelo burocrático. Além disso, a introdução de novas ferramentas e técnicas de trabalho, dentre elas a medição de desempenho e resultados através de indicadores provoca desconfianças e medos. Por isto, o processo de comunicação sobre a norma, a conscientização e a capacitação são fundamentais em um processo de implantação.

A Figura 9 abaixo mostra o panorama das dificuldades encontradas.

Figura 9 - Principais dificuldades para a implantação do SGQ

Quais as principais dificuldades para a implantação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001 na sua unidade? Marque até 3 (três) alternativas.

97 respostas



Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (*Google* formulários).

Na sequência, aparecem a dificuldade de adequação às normas, com índice de 40,2% e interpretação das normas, para 35,1%. Esta é uma dificuldade comum em processos de implantação, dado que a norma é um padrão internacional, elaborado em forma de requisitos utilizando em sua redação termos técnicos específicos e buscando aplicabilidade genérica para qualquer organização. Todavia, mais apropriada ao ambiente de serviços e produção de empresas privadas. Daí a natural dificuldade na interpretação e adaptação dessa terminologia para o ambiente da organização pública. Para mitigar essa dificuldade, conscientização e capacitação são as ações mais adequadas.

Na sequência, a capacitação dos servidores é apontada 29,9% dos respondentes. Este fator pode ser referenciado como causa e efeito, baseado no fato que o processo de aquisição das competências, um dos requisitos da gestão da qualidade, é lento e gradual e demanda custos, que muitas vezes, são contingenciados em razão das prioridades, face as limitações orçamentárias, principalmente na administração pública.

A burocracia é apontada para 22,7% é apontada como uma das dificuldades e causa de resistências. De fato, inicialmente a norma adiciona a necessidade de elaboração de novos documentos, tais como procedimentos, mapas de processos e formulários de controle de informações documentadas e indicadores. Todavia, essa dificuldade pode ser superada pela informação da análise de custo x benefício, visto que a necessidade de elaboração de documentos é suplantada pela simplificação e automatização dos processos

de trabalho alcançada ao longo do tempo, através do processo de melhoria contínua, próprio da gestão da qualidade.

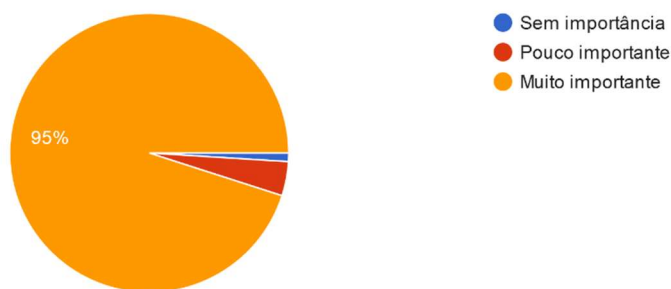
Por fim, ressalte-se que 26,8% dos respondentes, um quarto do total, indicaram não encontrar nenhuma dificuldade na implantação de um SGQ, o que pode demonstrar a eficácia do processo de comunicação e capacitação sobre o SGQ, bem como ser reflexo do elevado índice apurado no indicador Nível de escolaridade onde os dados apurados registram que 93,1% possuem formação em nível superior, sendo 19,8% de graduados e 73,3% de pós-graduados, reforçando a importância do investimento em capacitação e no provimento das competências para o sucesso na implantação de um SGQ.

5.2.4 Importância atribuída à certificação NBR ISO 9001:2015

Nesta seção buscou-se avaliar o grau de importância atribuída à certificação pelas pessoas que atuam em um sistema certificado. Os resultados indicam que uma avaliação altamente positiva, onde 95% consideram a certificação muito importante para a organização e apenas 4% a consideram pouco importante e 1% sem importância.

Figura 10 - Importância atribuída à certificação NBR ISO 9001:2015

Qual o grau de importância que você dá para certificação ISO 9001 da unidade?
101 respostas



Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (*Google* formulários).

A conquista de uma certificação significa a demonstração de que uma organização é gerenciada com qualidade, ou seja, seus produtos e/ou serviços têm suas especificações definidas e a conformidade de seus processos de trabalho para alcançarem os resultados esperados pode ser comprovada, conferindo à organização um atestado de reconhecimento nacional e internacional de qualidade, pois o atendimento dos requisitos

da NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a) assegura a execução de boas práticas de gestão voltadas para a satisfação dos clientes.

Este indicador está diretamente relacionado ao engajamento das pessoas que é um dos princípios da qualidade. Como asseverado anteriormente, a promoção da conscientização e da motivação das pessoas da organização sobre a importância da implementação da norma de qualidade e os seus benefícios para a organização, os clientes e para os próprios servidores é fundamental para o processo de implantação e manutenção do SGQ.

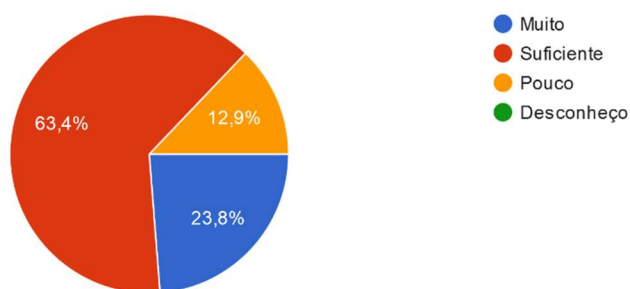
5.2.5 Entendimento sobre a política da qualidade

A política da qualidade é a diretriz básica da gestão da qualidade e o seu estabelecimento pela direção de uma organização é um dos requisitos a serem cumpridos na implantação de um SGQ. O seu enunciado deve conter as intenções e os objetivos da organização, constituindo-se em uma declaração formal do que significa a qualidade para organização. Portanto a sua compreensão pelas pessoas que atuam no sistema é fundamental para o seu funcionamento eficaz.

Figura 11 - Entendimento sobre a política da qualidade

O seu entendimento sobre a política da qualidade da organização é:

101 respostas



Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (*Google* formulários).

Nesse sentido, os dados apurados na pesquisa sobre o entendimento da política da qualidade revelaram que 63,4% consideram o seu entendimento suficiente⁹ para a

⁹ Suficiente para os fins desta pesquisa constitui-se no mínimo necessário para o exercício das atribuições dentro do escopo de certificação do sistema e gestão da qualidade.

execução de suas atividades, 23,8% consideram muito esse entendimento e 12,9% declararam que é pouco. A análise é positiva, uma vez que se pode inferir que 87,2% consideram possuir entendimento suficiente para executarem as suas atividades dentro dos parâmetros estabelecidos pela política da qualidade da organização. Observa-se, ainda, uma oportunidade de melhoria para capacitação daqueles que declararam pouco conhecimento sobre a política.

5.2.6 Contribuição para a qualidade dos serviços prestados

Este indicador é mais um diretamente relacionado ao princípio do “engajamento das pessoas” e que, por sua importância, foi o mais referenciado nesta seção dedicada à implantação e manutenção do SGQ. Afinal, somente quando todos os colaboradores estiverem envolvidos e determinados a atingirem os mesmos objetivos é que os resultados poderão planejados poderão ser alcançados.

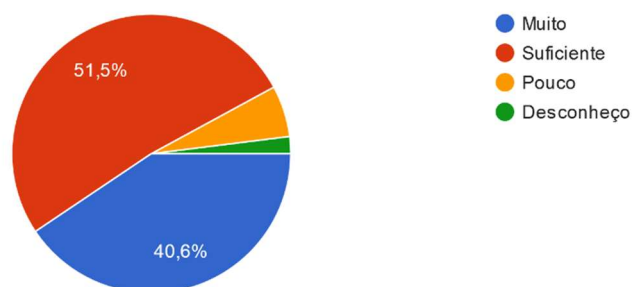
O engajamento das pessoas é uma tarefa complexa, exatamente, por lidar com seres humanos e, nesse ponto, requer a aplicação de outro princípio da qualidade: a liderança da organização, para propiciar o ambiente adequado para a motivação pessoal e profissional das pessoas e promover o entendimento dos objetivos e da cultura da qualidade da organização, despertando-lhes o interesse e disposição para contribuir com os seus propósitos.

Os dados revelam que 92,1% dos respondentes da pesquisa possuem uma percepção positiva sobre sua contribuição para a qualidade dos serviços prestados, dividindo-se essa maioria em 51,5% que consideram suficiente a sua contribuição e 40,6% consideram contribuir muito. Outros 5,9% consideram pouca a sua contribuição e 1% desconhece a sua parcela de contribuição, para estes a aplicação do princípio do engajamento das pessoas é recomendável.

Figura 12 - Contribuição para a qualidade dos serviços prestados

A sua contribuição para assegurar a qualidade dos serviços prestados pela unidade é:

101 respostas



Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (*Google* formulários).

Os dados permitem inferir que a aplicação desse princípio está sendo eficaz nas organizações pesquisadas e que as ações pertinentes para envolvimento das pessoas estão conseguindo com que as pessoas atuantes no SGQ “vistam a camisa” da organização.

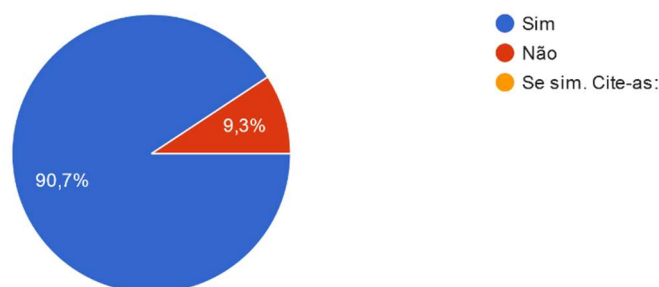
5.2.7 Identificação das necessidades do cliente/usuário dos serviços

O foco no cliente é o princípio número um da qualidade e, também, um dos requisitos a serem atendidos em um SGQ. Focar no cliente significa buscar identificar e compreender as necessidades dos clientes/usuários dos serviços da organização e desenvolver ações para atender e superar essas expectativas. A materialização do foco no cliente pode ser evidenciada através do comportamento das pessoas ou por atividades desenvolvidas pela organização, entre elas a realização de pesquisas de satisfação e pelo registro das ocorrências no atendimento das Ouvidorias. Mas o mais importante é o contato pessoal com o cliente/usuário dos serviços, o chamado o momento da verdade, onde a atenção, a cortesia e principalmente a eficácia na resolução da demanda é primordial. Portanto, saber identificar as necessidades do cliente é fundamental para a manutenção de um SGQ.

Figura 13 - Identificação das necessidades do cliente/usuário dos serviços

Você sabe identificar as necessidades do cliente/usuário dos serviços da sua unidade?

97 respostas



Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (*Google* formulários).

Os dados apurados evidenciam um cenário positivo na aplicação do foco no cliente dos tribunais pesquisados. 90,7% declararam que sabem identificar as necessidades dos clientes/usuários de suas unidades. 9,3% afirmaram que não sabem identificar, indicando a necessidade do desenvolvimento de ações de conscientização e capacitação para essa parcela dos servidores, visando assegurar o cumprimento do princípio e a satisfação dos clientes da organização, objetivo principal de um SGQ.

5.3 Seção III – Percepção sobre o SGQ

A terceira parte da pesquisa constituiu-se na de maior peso para a pesquisa, pois está diretamente relacionada ao cumprimento do objetivo principal do trabalho, desdobrada em um dos objetivos específicos, além de propiciar os subsídios necessários para a confirmação, ou não, da hipótese, pois levantou a percepção dos sujeitos do processo sobre o cenário em que atuam no dia a dia de um sistema da gestão qualidade.

A montagem da questão buscou levantar a aplicação de todos os princípios da gestão da qualidade e dos principais requisitos da norma para o funcionamento de um SGQ, configurando-se em uma autêntica auditoria do sistema, com checagem e monitoramento da conformidade de seus principais itens. Os princípios e requisitos avaliados foram detalhados abaixo:

Figura 14 - Fatores avaliados no levantamento da percepção dos servidores

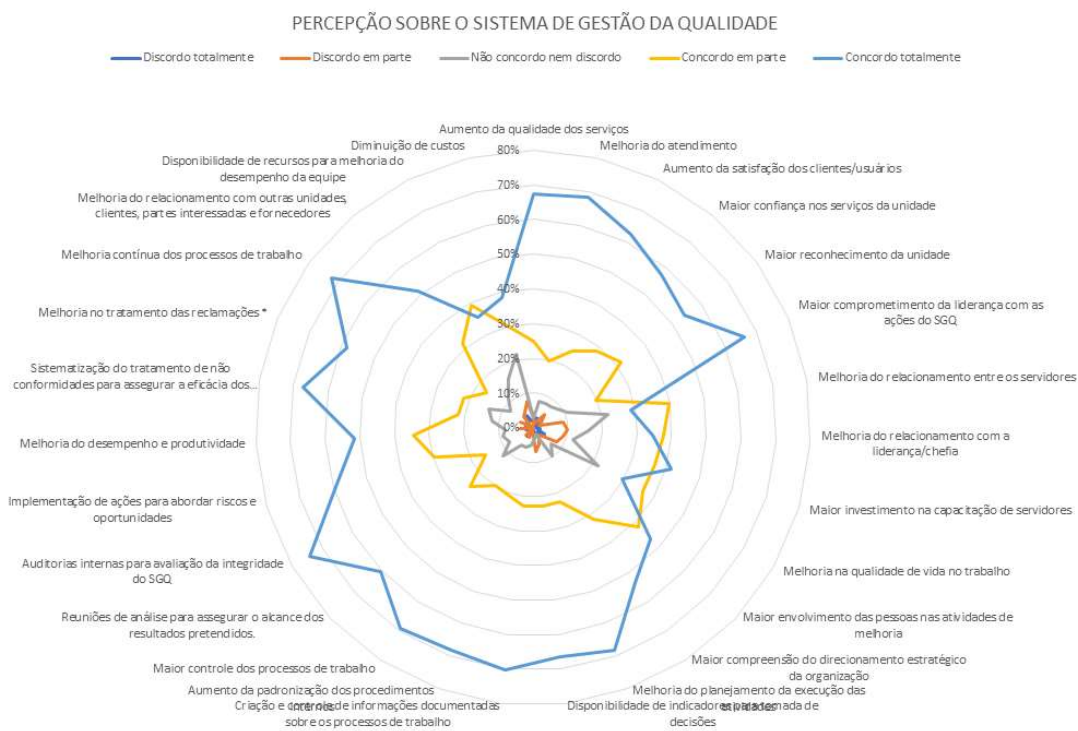
Fatores	Referência na NBR ISO 9000 e NBR ISO 9001
Aumento da qualidade dos serviços	Controle de produção e de provisão de serviços (requisito 8.5.1 da NBR ISO 9001)
Melhoria do atendimento	Princípio do foco no cliente (item 2.3.1 da NBR ISO 9000)
Aumento da satisfação dos clientes/usuários	Benefício da aplicação do princípio do foco no cliente (item 2.3.1.3 da NBR ISO 9000)
Maior confiança nos serviços da unidade	Benefício da aplicação do princípio da abordagem por processos (item 2.3.4.3 da NBR ISO 9000)
Maior reconhecimento da unidade	Benefício da aplicação do princípio do foco no cliente (item 2.3.1.3 da NBR ISO 9000)
Maior comprometimento da liderança com as ações do SGQ	Liderança e comprometimento (requisito 5.1 da NBR ISO 9001)
Melhoria do relacionamento entre os servidores	Benefício da aplicação do princípio do engajamento das pessoas (item 2.3.3.3 da NBR ISO 9000)
Melhoria do relacionamento com a liderança/chefia	Benefício da aplicação do princípio da liderança (item 2.3.2.3 da NBR ISO 9000)
Maior investimento na capacitação de servidores	Competência (requisito 7.2 da NBR ISO 9001)
Melhoria na qualidade de vida no trabalho	Ambiente para operação dos processos (requisito 7.1.4 da NBR ISO 9001)
Maior envolvimento das pessoas nas atividades de melhoria	Benefício da aplicação do princípio do engajamento das pessoas (item 2.3.3.3 da NBR ISO 9000)
Maior compreensão do direcionamento estratégico da organização	Entendendo a organização e seu contexto (requisito 4.1 da NBR ISO 9001) Liderança e comprometimento (requisito 5.1 da NBR ISO 9001)
Melhoria do planejamento da execução das atividades	Planejamento e controle operacionais (requisito 8.1 da NBR ISO 9001)
Disponibilidade de indicadores para tomada de decisões	Avaliação de desempenho/ Monitoramento, medição e avaliação (requisito 9.1 da NBR ISO 9001)
Criação e controle de informações documentadas sobre os processos de trabalho	Informação documentada (requisito 7.5 da NBR ISO 9001)
Aumento da padronização dos procedimentos internos	Sistema de gestão da qualidade e seus processos (requisito 4.4 da NBR ISO 9001)

Maior controle dos processos de trabalho	Planejamento e controle operacionais (requisito 8.1 da NBR ISO 9001)
Reuniões de análise para assegurar o alcance dos resultados pretendidos.	Análise crítica de requisitos relativos a produtos e serviços (requisito 8.2.3 da NBR ISO 9001)
Auditorias internas para avaliação da integridade do SGQ	Auditoria interna (requisito 9.2 da NBR ISO 9001)
Implementação de ações para abordar riscos e oportunidades	Ações para abordar riscos e oportunidades (requisito 6.1 da NBR ISO 9001)
Melhoria do desempenho e produtividade	Benefício da aplicação do princípio da abordagem por processos (item 2.3.4.3 da NBR ISO 9000)
Sistematização do tratamento de não conformidades para assegurar a eficácia dos processos de trabalho	Não conformidade e ação corretiva (requisito 10.2 da NBR ISO 9001)
Melhoria no tratamento das reclamações	Comunicação com o cliente (requisito 8.2.1 da NBR ISO 9001)
Melhoria contínua dos processos de trabalho	Melhoria (requisito 10.3 da NBR ISO 9001)
Melhoria do relacionamento com outras unidades, clientes, partes interessadas e fornecedores	Princípio da gestão do relacionamento (item 2.3.7 da NBR ISO 9000)
Disponibilidade de recursos para melhoria do desempenho da equipe	Competência (requisito 7.2 da NBR ISO 9001)
Diminuição de custos	Benefício da aplicação do princípio da abordagem por processos (item 2.3.4.3 da NBR ISO 9000)

Fonte: Elaboração do pesquisador com base nas normas NBR ISO 9000 (ABNT, 2015b) e NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a)

A partir dos dados obtidos por meio de questionário, elaborou-se a Figura 15, representando as medidas de cada aspecto analisado.

Figura 15 - Percepção sobre o Sistema de Gestão da Qualidade



Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (Excel).

A Figura 15 permite a apresentação comparativa das dimensões dos fatores pesquisados e seus respectivos valores agregados lado a lado. Pela visualização gráfica percebe-se que a dimensão da série de dados “Concordo totalmente” referente à opinião dos servidores se a implantação do SGQ, conforme a NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a), trouxe benefícios para a qualidade do serviço prestado na unidade em que trabalha e aos seus clientes/usuários, é preponderante sobre as dimensões das demais série de dados “Discordo totalmente”, “Discordo em parte”, “Não concordo nem discordo” e “Concordo em parte”.

O Quadro 1 apresenta os percentuais obtidos por cada fator, conforme as dimensões estipuladas:

Quadro 1 - Percepção sobre o SGQ

Fatores	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Frequência
Aumento da qualidade dos serviços	2%	3%	3%	25%	67%	100%
Melhoria do atendimento	3%	1%	8%	20%	68%	100%

Aumento da satisfação dos clientes/usuários	3%	2%	8%	25%	62%	100%
Maior confiança nos serviços da unidade	1%	5%	8%	29%	57%	100%
Maior reconhecimento da unidade	2%	3%	9%	32%	54%	100%
Maior comprometimento da liderança com as ações do SGQ	1%	2%	11%	20%	66%	100%
Melhoria do relacionamento entre os servidores	1%	9%	22%	40%	29%	100%
Melhoria do relacionamento com a liderança/chefia	2%	10%	16%	38%	35%	100%
Maior investimento na capacitação de servidores	1%	9%	12%	37%	42%	100%
Melhoria na qualidade de vida no trabalho	4%	8%	22%	37%	30%	100%
Maior envolvimento das pessoas nas atividades de melhoria	2%	3%	7%	42%	47%	100%
Maior compreensão do direcionamento estratégico da organização	2%	3%	10%	32%	53%	100%
Melhoria do planejamento da execução das atividades	2%	5%	2%	23%	68%	100%
Disponibilidade de indicadores para tomada de decisões	1%	7%	3%	23%	66%	100%
Criação e controle de informações documentadas sobre os processos de trabalho	1%	1%	5%	23%	70%	100%

Aumento da padronização dos procedimentos internos	2%	3%	6%	21%	68%	100%
Maior controle dos processos de trabalho	3%	2%	6%	20%	69%	100%
Reuniões de análise para assegurar o alcance dos resultados pretendidos.	0%	3%	12%	25%	60%	100%
Auditorias internas para avaliação da integridade do SGQ	1%	1%	8%	16%	74%	100%
Implementação de ações para abordar riscos e oportunidades	2%	0%	9%	30%	59%	100%
Melhoria do desempenho e produtividade	2%	4%	8%	35%	51%	100%
Sistematização do tratamento de não conformidades para assegurar a eficácia dos processos de trabalho	2%	0%	12%	22%	67%	103%
Melhoria no tratamento das reclamações	2%	4%	14%	22%	58%	100%
Melhoria contínua dos processos de trabalho	2%	1%	8%	17%	72%	100%
Melhoria do relacionamento com outras unidades, clientes, partes interessadas e fornecedores	2%	4%	11%	32%	51%	100%
Disponibilidade de recursos para melhoria do desempenho da equipe	4%	5%	16%	40%	36%	100%

Diminuição de custos	2%	8%	22%	30%	39%	100%
----------------------	----	----	-----	-----	-----	------

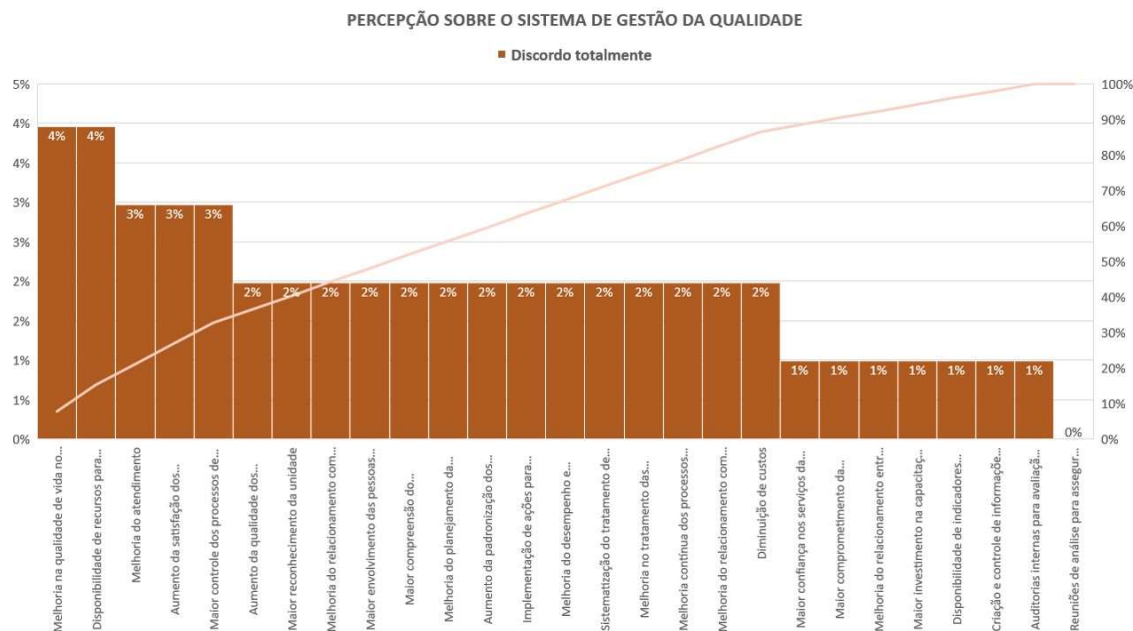
Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (Excel).

Estratificando-se os dados levantados em grupos distintos pela dimensão de concordância e discordância em relação à opinião dos servidores se a implantação do SGQ, conforme a NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a), trouxe benefícios para a qualidade do serviço prestado na unidade em que trabalha e aos seus clientes/usuários foram gerados os gráficos e Quadros apresentados na sequência do estudo. Para fins de salientar a relevância de cada fator, foi adotada como regra de inclusão os três fatores com maior índice percentual apurado, bem como os três com menores índices, conforme a dimensão analisada. No caso de fatores com o mesmo índice, considerou-se a ordem disposta no gráfico, pois esta contém a disposição de arredondamento do *software* empregado na tabulação dos dados.

5.3.1 Discordo totalmente

A Figura 16 e o Quadro 2 apresentam os resultados da série de dados “Discordo totalmente”.

Figura 16 - Discordo totalmente



Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (Excel).

Quadro 2 - Discordo totalmente

MAIOR		MENOR	
FATOR	%	FATOR	%
Melhoria na qualidade de vida no trabalho	4	Reuniões de análise para assegurar o alcance dos resultados pretendidos.	0
Disponibilidade de recursos para melhoria do desempenho da equipe	4	Auditorias internas para avaliação da integridade do SGQ	1
Melhoria do atendimento	3	Criação e controle de informações documentadas sobre os processos de trabalho	1

Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (Excel).

Na análise da dimensão “Discordo totalmente” verifica-se que os fatores que apresentarem maiores índices de apontamentos: melhoria na qualidade de vida no trabalho, 4%, disponibilidade de recursos para melhoria do desempenho da equipe, 4%, melhoria do atendimento, 3%, são fatores relacionados ao ambiente humano da organização.

Embora apresentando percentuais baixos, em comparação aos percentuais registrados nas dimensões referentes à concordância que o SGQ trouxe benefícios para a organização, os dados podem indicar a necessidade de atenção especial ao tema, visto que as pessoas são as responsáveis pelo funcionamento dos processos de trabalho. Os dados estão em consonância com o resultado apurado do indicador relativo à questão sobre as principais dificuldades apontadas para implantação do SGQ que revelou que a resistência dos servidores, para 42,3% dos respondentes era a principal dificuldade, o que pode ser causado por deficiências nos processos de comunicação, conscientização, capacitação e aplicação do princípio da liderança e do engajamento das pessoas.

A NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a) trata a gestão de pessoas como estratégica, sendo estabelecidos requisitos específicos para o fortalecimento nas relações entre organização e pessoas. Os requisitos estipulam a promoção de ações relacionados a Pessoas - provimento das pessoas necessárias para a implementação eficaz do SGQ e operação de produtos e serviços; Competência - desenvolvimento das competências necessárias para realização do trabalho visando o desempenho e eficácia do SGQ; e Conscientização - as pessoas que executam os trabalhos devem estar conscientes dos fundamentos e sua importância para o SGQ. A importância também é ressaltada na definição dos princípios da qualidade da liderança e engajamento de pessoas.

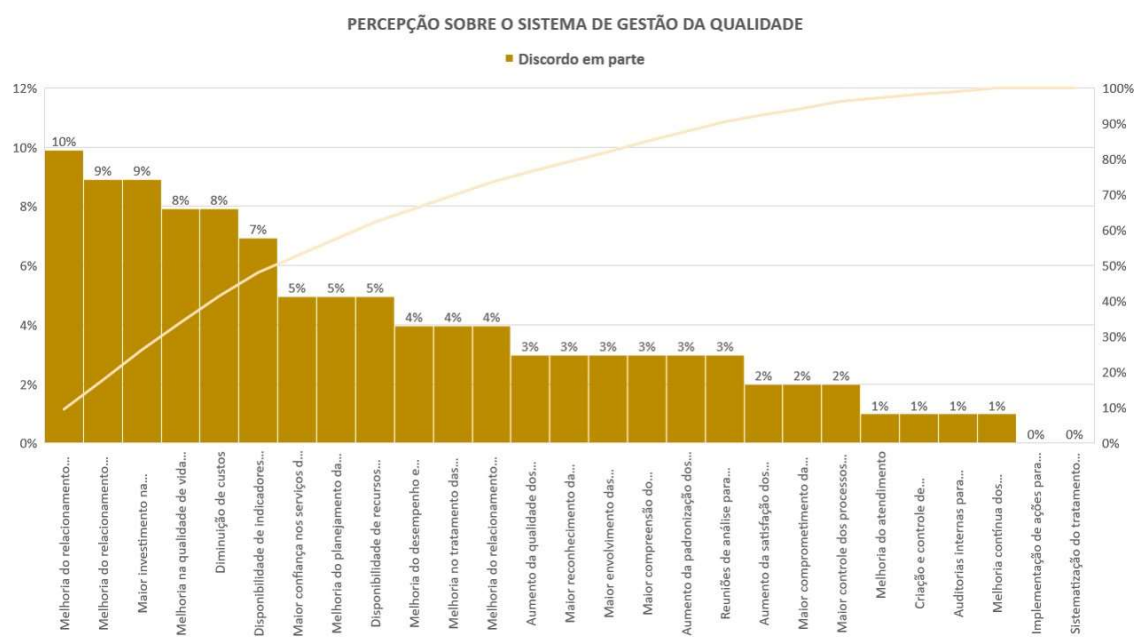
Dentre os fatores que apresentarem os menores índices de apontamentos, verifica-se que estão relacionados ao atendimento de requisitos para o funcionamento de um SGQ,

a saber: auditorias internas para avaliação da integridade do SGQ e criação e controle de informações documentadas sobre os processos de trabalho, com 1% de apontamentos, podem indicar resistência frente à inserção de novos procedimentos pela NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a), não usuais nas organizações públicas. O fator “Reuniões de análise para assegurar o alcance dos resultados pretendidos” que apresentou índice de 0% foi considerado apenas para preservação do critério de exclusão/inclusão estabelecido para análise.

5.3.2 Discordo em parte

A Figura 17 e o Quadro 3 apresentam os resultados da série de dados “Discordo em parte”.

Figura 17 - Discordo em parte



Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (Excel).

Quadro 3 - Discordo em parte

MAIOR		MENOR	
FATOR	%	FATOR	%
Melhoria do relacionamento com a liderança/chefia	10	Sistematização do tratamento de não conformidades para assegurar a eficácia dos processos de trabalho	0
Melhoria do relacionamento entre os servidores	9	Implementação de ações para abordar riscos e oportunidades	0
Maior investimento na capacitação de servidores	9	Melhoria contínua dos processos de trabalho	1

Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (Excel).

Na análise da dimensão “Discordo em parte” verifica-se que, de igual forma à análise da dimensão “Discordo totalmente”, os fatores que apresentarem maiores índices de apontamentos: melhoria do relacionamento com a liderança/chefia, 10%, melhoria do relacionamento entre os servidores, 9%, e maior investimento na capacitação de servidores, 9%, são fatores relacionados ao ambiente humano da organização.

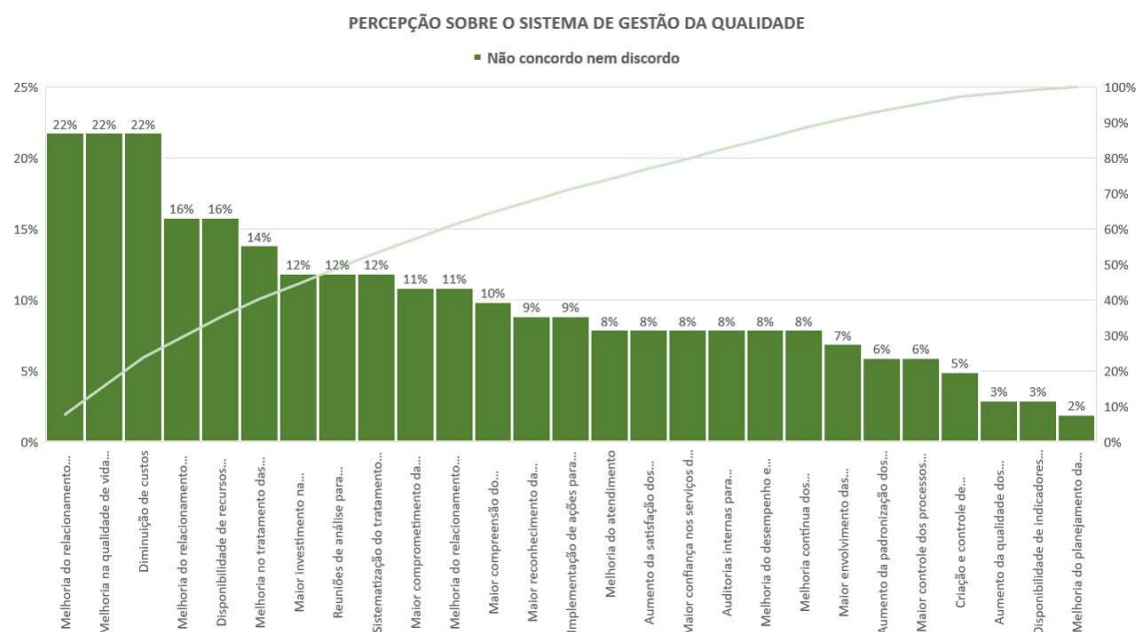
Também dentre os fatores que apresentarem os menores índices de apontamentos: Melhoria contínua dos processos de trabalho, com 1% de apontamentos, verifica-se que está relacionado ao atendimento de requisitos para o funcionamento de um SGQ. Os fatores “Sistematização do tratamento de não conformidades para assegurar a eficácia dos processos de trabalho” e “Implementação de ações para abordar riscos e oportunidades” que apresentaram índices de 0% foram considerados apenas para preservação do critério de exclusão/inclusão estabelecido para análise.

Dessa forma, as observações consignadas para a dimensão “Discordo totalmente” são aplicáveis para a dimensão “Discordo em parte”.

5.3.3 Não concordo nem discordo

A Figura 18 e o Quadro 4 apresentam os resultados da série de dados “Não concordo nem discordo”.

Figura 18 - Não concordo nem discordo



Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (Excel).

Quadro 4 - Não concordo nem discordo

MAIOR		MENOR	
FATOR	%	FATOR	%
Melhoria do relacionamento entre os servidores	22	Melhoria do planejamento da execução das atividades	2
Melhoria na qualidade de vida no trabalho	22	Disponibilidade de indicadores para tomada de decisões	3
Diminuição de custos	22	Aumento da qualidade dos serviços	3

Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (Excel).

Na análise da dimensão “Não concordo nem discordo” verifica-se que os fatores que apresentarem maiores índices de apontamentos foram: melhoria do relacionamento entre os servidores, para 22% dos respondentes, melhoria na qualidade de vida no trabalho e diminuição de custos, ambos com o mesmo percentual de 22%.

Os fatores que apresentarem os menores índices de apontamentos foram: melhoria do planejamento da execução das atividades, 2% e, disponibilidade de indicadores para tomada de decisões e aumento da qualidade dos serviços, com iguais 3%.

A adoção do ponto neutro no questionário da pesquisa visava fazer com que os respondentes que não tivessem uma opinião formada ou experiência relacionada ao tema da gestão da qualidade se sentissem mais confortáveis em suas respostas e parece não ter gerado dados ambivalentes que pudessem distorcer os resultados da pesquisa, visto que os dados apurados estão alinhados com o apurado nas dimensões “Discordo totalmente”

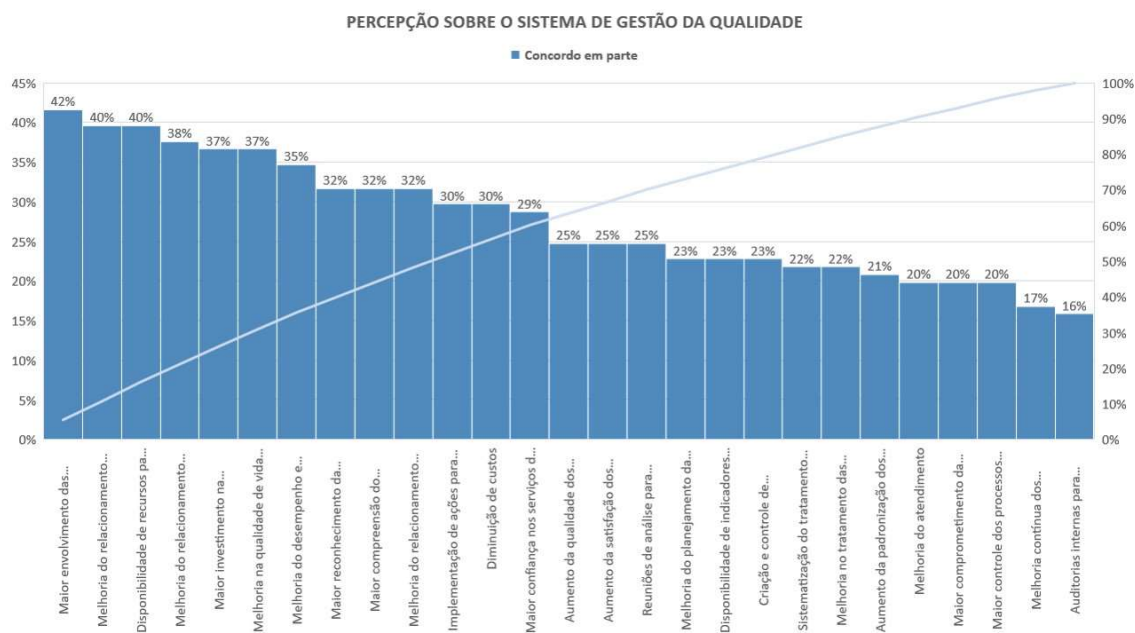
e “Discordo em parte”, em relação a preponderância de fatores relacionados à gestão de pessoas entre os que obtiveram os maiores índices de indicações, e fatores relacionados ao funcionamento de um SGQ entre os de menor índice de frequência.

A exceção é o percentual atribuído ao fator “Diminuição de custos”, cuja análise exige um conhecimento técnico mais complexo, o que se enquadraria na perspectiva de falta de experiência para opinar e, portanto, indicar uma posição neutra em relação ao fator.

5.3.4 Concordo em parte

A Figura 19 e o Quadro 5 apresentam os resultados da série de dados “Concordo em parte”.

Figura 19 - Concordo em parte



Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (Excel).

Quadro 5 - Concordo em parte

MAIOR		MENOR	
FATOR	%	FATOR	%
Maior envolvimento das pessoas nas atividades de melhoria	42	Auditorias internas para avaliação da integridade do SGQ	16
Melhoria do relacionamento entre os servidores	40	Melhoria contínua dos processos de trabalho	17
Disponibilidade de recursos para melhoria do desempenho da equipe	40	Maior controle dos processos de trabalho	20

Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (Excel).

Na análise da dimensão “Concordo em parte” verifica-se a manutenção da lógica revelada pela apuração dos dados até este ponto, onde os fatores relacionados ao ambiente humano da organização obtiveram os maiores índices de apontamentos e os relacionados ao atendimento de requisitos para o funcionamento de um SGQ, os menores índices de indicações.

Constata-se que os maiores índices foram atribuídos aos fatores: disponibilidade de recursos para melhoria do desempenho da equipe e melhoria do relacionamento entre os servidores, para 40% dos respondentes e, maior envolvimento das pessoas nas atividades de melhoria, com percentual de 42%.

Os fatores que apresentarem os menores índices de apontamentos foram: auditorias internas para avaliação da integridade do SGQ, 16%, melhoria contínua dos processos de trabalho, 17%, e maior controle dos processos de trabalho, com 20%.

Os resultados reforçam a importância que a gestão de pessoas representa para a gestão das organizações e o alcance de seus resultados. Essa importância é entendida e contemplada nas diretrizes da NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a) que estabelece em seus requisitos orientações para a otimização dos processos relacionados à área, entre eles a alocação e retenção de pessoas, gestão de competências, avaliação de desempenho, capacitação e avaliação de eficácia de treinamentos. A relevância atribuída ao papel das lideranças da organização na implementação do SGQ, materializada em um dos princípios da gestão da qualidade, demonstra o quanto a ISO pode apoiar o crescimento das organizações, através de ações que concretizem o caráter estratégico da gestão de pessoas.

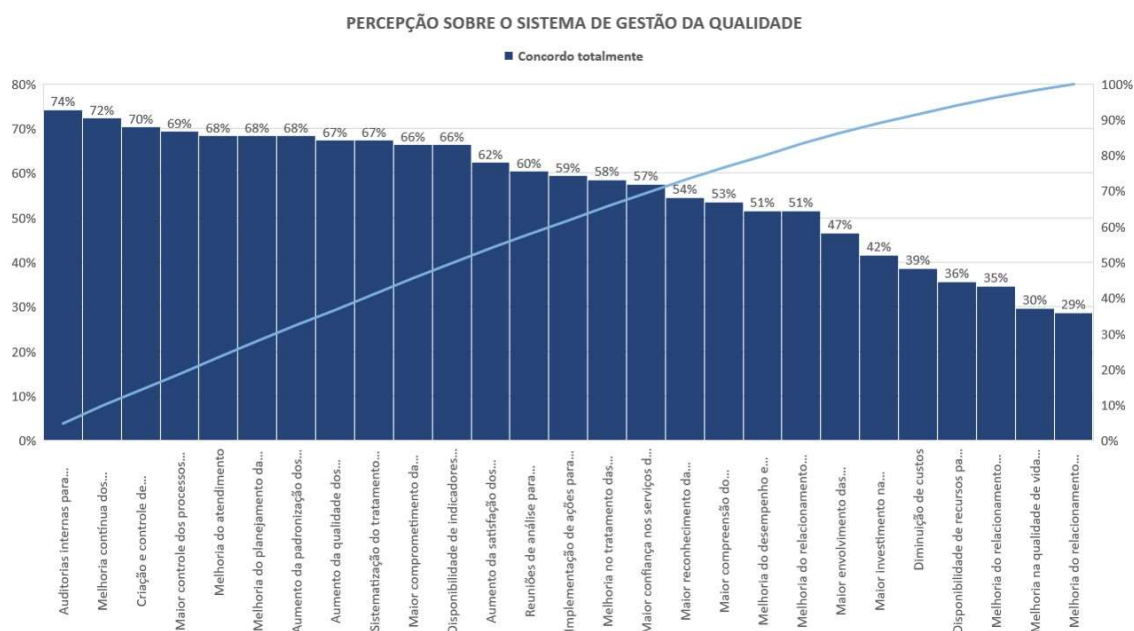
Ainda que os fatores relacionados ao atendimento de requisitos para o funcionamento de um SGQ tenham apresentado os menores índices de indicações nesta dimensão, verifica-se que se acentua o grau de concordância sobre a percepção dos servidores de que a implantação do SGQ, conforme a NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a),

trouxe benefícios para a qualidade do serviço prestado na unidade em que trabalha e aos seus clientes/usuários, constatada pelo dado de que, mesmo obtendo o menor índice para a dimensão “Concordo em parte”, o percentual de 16% para o fator “Auditorias internas para avaliação da integridade do SGQ” é maior que o percentual atribuído ao fator com maior índice de apontamentos na dimensão de não concordâncias “Melhoria do relacionamento com a liderança/chefia”, com 10% de frequência.

5.3.5 Concordo totalmente

A Figura 20 e o Quadro 6 apresentam os resultados da série de dados “Concordo totalmente”.

Figura 20 - Concordo totalmente



Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (Excel).

Quadro 6 - Concordo totalmente

MAIOR		MENOR	
FATOR	%	FATOR	%
Auditorias internas para avaliação da integridade do SGQ	74	Melhoria do relacionamento entre os servidores	29
Melhoria contínua dos processos de trabalho	72	Melhoria na qualidade de vida no trabalho	30
Criação e controle de informações documentadas sobre os processos de trabalho	70	Melhoria do relacionamento com a liderança/chefia	35

Fonte: Elaboração do pesquisador a partir das respostas dos questionários e planilha de tabulação (Excel).

Na análise da dimensão “Concordo totalmente” verifica-se que a eficácia do procedimento metodológico utilizado para a pesquisa – a escala Likert – através do balanceamento das escalas para capturar a informação de percepção dos servidores, contribuindo para o resultado final da pesquisa, foi confirmada a partir da constatação de que os índices atribuídos aos fatores apurados na percepção dos servidores em relação aos benefícios da implantação do SGQ para a organização experimentaram uma alteração de intensidade, notável aumento dos percentuais indicativos de concordância, e de sentido, dado que os fatores relacionados ao ambiente humano da organização, até então os mais apontados nas demais dimensões da escala, foram suplantados, em termos percentuais, pelos fatores relacionados ao atendimento de requisitos para o funcionamento de um SGQ.

Os índices percentuais atribuídos à série de dados “Concordo totalmente” são superiores em 23 dentre os 27 fatores pesquisados, à exceção dos quatro fatores: “Melhoria do relacionamento entre os servidores”, com 40% atribuídos para discordo em parte e 29% para concordo totalmente; “Disponibilidade de recursos para melhoria do desempenho da equipe”, com 40% atribuídos para discordo em parte e 36% para concordo totalmente; “Melhoria do relacionamento com a liderança/chefia”, com 38% atribuídos para discordo em parte e 35% para concordo totalmente; e o fator “Melhoria na qualidade de vida no trabalho”, com 37% atribuídos para discordo em parte e 30% para concordo totalmente.

Nota-se ainda que, mesmo obtendo o menor índice para a dimensão “Concordo totalmente”, o fator “Melhoria do relacionamento entre os servidores”, com percentual de 29%, é maior que o percentual atribuído ao fator com maior índice na dimensão de não concordâncias “Melhoria do relacionamento com a liderança/chefia”, com 10% de frequência, e do fator com maior índice na dimensão neutra “Não concordo nem discordo” “Melhoria do relacionamento entre os servidores”, com 22%.

Os maiores índices foram atribuídos aos fatores: criação e controle de informações documentadas sobre os processos de trabalho, 70%, melhoria contínua dos processos de trabalho, 72%, e auditorias internas para avaliação da integridade do SGQ, 74%.

Os menores índices foram atribuídos aos fatores: melhoria do relacionamento entre os servidores, 29%, melhoria na qualidade de vida no trabalho, 30%, e melhoria do relacionamento com a liderança/chefia, 35%.

Os resultados obtidos neste indicador indicam alguns aspectos que podem propiciar a otimização dos processos de trabalho de uma organização e a consequente

melhoria da qualidade dos serviços prestados: as auditorias da qualidade constituem-se em um procedimento de avaliação planejada e documentada do SGQ, visando o aperfeiçoamento da qualidade, com a verificação dos requisitos estabelecidos pela norma, ou seja, a verificação de que os requisitos do SGQ estão colocados em prática e os resultados são alcançados, provendo a evidência de que uma organização com objetivos bem definidos e atividades cumpridas dentro do prazo planejado e com satisfação de seus clientes possui uma gestão eficiente.

A melhoria contínua dos processos é um dos princípios da gestão da qualidade, materializado na padronização dos métodos e práticas da organização, através da aplicação de técnicas e ferramentas, normalmente detalhada no ciclo *Plan-Do-Check-Action* (PDCA) e seus desdobramentos, com o objetivo de alcançar a satisfação e a superação das expectativas das partes interessadas em uma organização: clientes, servidores, fornecedores e sociedade.

A criação e controle de informações documentadas sobre os processos de trabalho é uma das modalidades para retenção do conhecimento, além da importância para apoiar a execução dos processos de trabalho e o alcance de resultados planejados.

Estes fatores, bem como os demais que obtiveram expressiva indicações de concordância podem propiciar à organização o controle de todos os seus processos, potencializando o desenvolvimento de um padrão de excelência com processos de trabalho onde as ações dos servidores na execução de suas atividades sejam eficazes e eficientes, com melhoria da qualidade dos serviços, a criação de uma cultura de melhoria contínua e fluidez de informações para a tomada de decisão pela direção e, principalmente, um sistema com atenção constante na qualidade do que se entrega aos seus clientes/usuários.

5.4 Conclusões da pesquisa empírica

Esta pesquisa dedicou-se a colher as percepções referentes aos diversos fatores ligados à implantação de um programa de gestão da qualidade, conforme os requisitos da NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a), que possa ser implantado em qualquer unidade do PJTO. O cenário investigado foi acessado através de diversas formas de coleta, análise e interpretação de dados, fundamentadas em pesquisa exploratória, pesquisa em referenciais teóricos, estudo da legislação voltada à gestão da qualidade e respostas dos sujeitos atuantes no processo.

Foram apresentados e descritos os dados obtidos com os questionários, dividido em seções, com a análise comparada dos percentuais atribuídos a cada opção de resposta e entre as diferentes dimensões de concordância, ou não, com os benefícios da implantação de um SGQ para uma organização, de forma a compreender a percepção dos diferentes sujeitos sobre o objeto da pesquisa, bem como diferentes aspectos relacionados aos sujeitos-alvo, entre eles o perfil, atuação no SGQ de sua organização e opiniões sobre o funcionamento do SGQ.

Além de conhecer os aspectos essenciais do processo de implantação de SGQ, a pesquisa possibilitou conhecer a representatividade social dos sujeitos participantes da pesquisa. Verificou-se que 58% dos respondentes são servidores efetivos dos tribunais (analistas e técnicos judiciários), destes 100% possuem formação superior (90% pós-graduação), 49% trabalham há mais de 10 anos na organização, 93% conhecem o SGQ, 93% consideram a certificação importante, 90% entendem a política da qualidade da organização, 97% contribuem para a qualidade dos serviços prestados pela organização e 97% sabem identificar as necessidades dos clientes de suas unidades.

Sobre a opinião dos servidores se a implantação do SGQ, conforme a NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a), trouxe benefícios para a qualidade do serviço prestado na unidade em que trabalha e aos seus clientes/usuários, a média geral dos percentuais registrados para a “Discordo totalmente” foi de 2%, para “Discordo em parte”, 4%, “Não concordo nem discordo” obteve 10%, “Concordo em parte”, 28%, e “Concordo totalmente” registrou 56%.

A pergunta central da pesquisa visava descobrir como a aplicação dos princípios da qualidade na administração judiciária no PJTO poderia propiciar a positivação do princípio constitucional da eficiência e melhoraria da eficácia da prestação jurisdicional, quer em termos qualitativos (atendimento e acesso), quanto quantitativos (rapidez e agilidade). Em resposta, os dados indicaram uma elevada média de concordância em relação aos benefícios que a prática da gestão da qualidade pode gerar considerando os resultados comprovados nos órgãos componentes da amostra, dentre os quais a melhoria do atendimento e a agilidade na execução dos processos de trabalho, visto que os seus princípios, tais como o foco no cliente, o envolvimento das pessoas e a melhoria contínua, possibilitam o aperfeiçoamento e a modernização da prestação jurisdicional, tornando-a mais eficaz e eficiente.

As conclusões que seguem foram elaboradas considerando os dados mais significativos levantados nas respostas aos questionamentos da pesquisa.

Conclusão 1: a implantação da gestão da qualidade e aplicação de seus princípios e utilização de suas ferramentas, bem como o atendimento dos requisitos da NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a), poderá contribuir para solucionar alguns dos problemas evidenciados na prestação jurisdicional, principalmente: a morosidade, a acessibilidade e o excesso de processos.

Conclusão 2: o cenário encontrado é positivo para a aplicação dos princípios e técnicas da gestão da qualidade, todavia, verifica-se focos de insatisfação em fatores relacionados ao ambiente humano da organização. Embora apresentando baixos percentuais na dimensão de não concordância relativa a benefícios da gestão da qualidade, reforça a atenção que deve ser dada à gestão de pessoas no processo de implantação de um SGQ. Mas antes de ser um ponto negativo, apresenta a oportunidade para a realização de outros estudos, por exemplo, sobre o impacto na cultura e no clima organizacional face a implantação de um sistema de gestão qualidade em uma instituição pública.

Diante dos dados, a hipótese de pesquisa foi confirmada, uma vez que a aplicação dos princípios da qualidade na administração judiciária do PJTO pode propiciar a positivação do princípio constitucional da eficiência e melhoraria da eficácia da prestação jurisdicional, quer em termos qualitativos (atendimento e acesso), quanto quantitativos (rapidez e agilidade), conforme os resultados da pesquisa, cujas evidências foram comprovadas tanto pela análise das informações nas fontes de direito (Constituição Federal, leis e normas internas), na doutrina referente à gestão da qualidade, conceitos e técnicas da ciência da administração, bem como a contextualização da evolução da gestão da qualidade nas organizações componentes da amostra, compondo os fundamentos da pesquisa bibliográfica e documental, quanto pela pesquisa empírica, através da análise do funcionamento de sistemas da qualidade.

O panorama apresenta-se propício para o desenvolvimento da gestão da qualidade e o ambiente é promissor levando-se em conta a percepção altamente positiva dos seus benefícios que os participantes da pesquisa revelaram, com valores majoritários que são muito relevantes para fundamentarem o alcance dos objetivos da pesquisa e fundamentar a sua proposição.

5.5 Proposição

O cenário descerrado pela pesquisa, somado ao conjunto de normatização legal no qual se enquadra a gestão da qualidade e o embasamento teórico sobre o tema, possibilitou a elaboração da proposição a ser apresentada como produto final desta

dissertação ao Programa de Mestrado em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos e às suas mantenedoras, Escola da Magistratura Tocantinense (ESMAT) e Universidade Federal do Tocantins (UFT), bem como a alta administração do PJTO, visto que o seu resultado busca o aperfeiçoamento na prestação jurisdicional. A proposição será corporificada com a seguinte ação:

Estabelecer, documentar, manter e melhorar um SGQ, conforme os requisitos da NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a), especialmente nas unidades de 1º grau de jurisdição do PJTO.

Para oportunizar a proposição apresenta-se os modelos de documentação (manual e procedimentos operacionais) que podem integrar um programa de gestão da qualidade, conforme os requisitos da NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a), que podem ser implementados em qualquer unidade, independentemente de sua competência.

6 CONSIDERAÇÃO FINAIS

Não basta apenas introduzir princípios nos ordenamentos jurídicos, como a introdução do princípio da razoável duração do processo que visa combater a morosidade do judiciário, e o princípio da eficiência na administração pública, que visa impor um novo modelo gerencial voltado para resultados na gestão pública, para o que os processos passem a tramitar mais rápido. Palavra ditas ou escritas não o tem o condão de efetivar-se por si só. É preciso ação, potencializada com a junção da força dos preceitos legais com a energia da ação, planejada, eficaz e eficiente para dar efetividade da prestação jurisdicional.

A gestão da qualidade pode proporcionar a aplicabilidade do modelo gerencial, em consonância com o regime jurídico-administrativo da administração pública. Na prática, no conjunto de todas as iniciativas e ações desencadeadas, o CNJ pretende que o Poder Judiciário adote práticas/sistemas de gestão da qualidade, o problema é que não determinou um modelo, gerando o cenário atual de falta de padronização das iniciativas que são bem-intencionadas e tecnicamente recomendáveis, mas perdem a efetividade ao se dissiparem as forças por falta de uma unidade de direção.

Verificamos que algumas ações já foram tomadas, mas falta a visão sistêmica e a medida estrutural, para dar unidade à gama de ações, conforme uma lógica de padronização de métodos, técnicas e ferramentas. Inclusive, uma ação recente e que, significa um reconhecimento da importância da qualidade na gestão judiciária foi a criação, em maio de 2019, do Prêmio CNJ de Qualidade (CNJ, 2020) que estimula os tribunais a desenvolverem ações para o alcance da excelência na gestão e planejamento e na organização administrativa e judiciária. Mas o prêmio estabelece uma série de ações pontuais a serem desenvolvidas, não configurando um sistema de gestão.

A adoção de um sistema de gestão com metodologia padronizada permitiria que todos os tribunais funcionassem segundo os mesmos princípios gerenciais, as mesmas técnicas, mesmos indicadores, permitindo benchmarking e transparência, gerando o aumento da credibilidade e confiança nacional. Salienta-se que o tema não é novidade na administração judiciária, inclusive, vários tribunais, de todos os ramos da justiça, possuem unidades certificadas, conforme os requisitos da NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a).

Neste estudo defendemos a adoção das normas ISO, mas há outros modelos, entre eles o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) (FNQ, 2020), da Fundação Nacional da

Qualidade, organismo da iniciativa privada, que poderiam servir de referência. Qualquer um deles eleito, são fundamentados nos mesmos princípios, com alguma variação na terminologia, mas com o mesmo objetivo: a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela organização e a satisfação dos seus clientes.

Desdobra-se daí a nossa proposta de adoção da NBR ISO 9001 (ABNT, 2015a) como um modelo de gestão que, embora gestado sob a égide dos princípios do Gerencialismo e sob a ótica do mercado, incorpora requisitos da nova ordem social, através de instrumentos de participação e controle por parte do cidadão, avançando por áreas onde são requeridas uma visão mais social e democrática buscando dotar a administração pública, cada vez mais pressionada pela necessidade de diminuir seus custos, reduzir sua estrutura, se tornar mais eficiente e implantar processos de trabalho mais ágeis para atuar com mais transparência e igualdade social.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: ENAP, 1997.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALESSANDRA, I. As disfunções do modelo de administração burocrática e as dificuldades de se implantar o modelo gerencial. **Jus.com.br**, [s.l.], mar. 2015. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/37713/as-disfuncoes-do-modelo-de-administracao-burocratica-e-as-dificuldades-de-se-implantar-o-modelo-gerencial>. Acesso em: 8 jan. 2020.

ALVERGA, C. F. R. P. O patrimonialismo no Brasil da colônia ao fim do Segundo Reinado. **Jus.com.br**, [s.l.], abr. 2011. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/18960/o-patrimonialismo-no-brasil-da-colonia-ao-fim-do-segundo-reinado>. Acesso em: 8 jan. 2020.

ARAGÃO, E. D. M. O Processo Civil no Limiar de um Novo Século. **Revista da Associação dos Magistrados Brasileiros - Cidadania e Justiça**, Rio de Janeiro, a. 4, n. 8, p. 50-66, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 9001**: Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos. Rio de Janeiro, 2015a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 9000**: Sistemas de gestão da qualidade fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2015b.

AZAMBUJA, C. L. D. ; LIMA, J. J. M. **Judiciário e Qualidade Total**. Canoas: Editora da ULBRA, 1999.

BARZELAY, M.; ARMAJANI, B. J. **Breaking through bureaucracy**: a new vision for management in government. Berkeley: University California Press, 1992.

BERTELLI, V.; SÁ, L. V. **Magistratura**: história, legislação e realidade. Campo Grande: TJMS, 2009.

BITTENCOURT, P. **Balanco**: Com selo Ouro no Prêmio CNJ de Qualidade, Justiça Eleitoral do Tocantins avança. Tribunal Regional Eleitoral, 19 dez. 2019 Disponível em: <http://www.tre-to.jus.br/imprensa/noticias-tre-to/2019/Dezembro/balanco-com-selo-ouro-no-premio-cnj-de-qualidade-justica-eleitoral-do-tocantins-avanca>. Acesso em: 8 jan. 2020.

BODAS, A. Por que a Justiça brasileira é lenta?. **Exame Hoje**, 27 dez. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/brasil/por-que-a-justica-brasileira-e-lenta/>. Acesso em: 8 jan. 2020.

BRASIL. **Constituição (1998). Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 17 jan. 2018a.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-norma-pl.html>. Acesso em: 17 jan. 2018b.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 17 jan. 2018c.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Proposta de Emenda à Constituição nº 96, de 26 de março de 1992**. Introduce modificações na estrutura do Poder Judiciário. NOVA EMENTA DA EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 45: Altera dispositivos dos artigos 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os artigos 103-A, 103-B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Disponível em: <http://imagem.camara.gov.br/Imagem/d/pdf/DCD01MAI1992.pdf#page=7>. Acesso em: 17 jan. 2018d.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2019a.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Mecanismo de Accountability**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governanca-no-tcu/mecanismos-de-governanca/mecanismo-de-accountability.htm>. Acesso em: 18 de ago. de 2019b.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [s.l.], v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C. PACHECO, R. S. A Reforma do Estado Brasileiro e o Desenvolvimento. *In*: VELLOSO, J. P. R.; ALBUQUERQUE, R. C. (org.). **Crise Política e Reforma das Instituições do Estado Brasileiro**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2005. Disponível em: <http://bresserpereira.sitepessoal.com/papers/2005/05.23.ReformadoEstadoBrasileiroeodDesenvolvimento.WEB.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2019.

CAIDEN, G. E. **Administrative reform comes of age**. New York: Walter de Gruyter, 1991.

CALHAO, A. E. P. **O Princípio da Eficiência na Administração da Justiça**. São Paulo: RCS Editora, 2007.

CLARKE, J.; NEWMAN, J. **The Managerial State**: power, politics and ideology in remaking of social welfare. London: SAGE, 1997.

CLARKE, J. *et al.* **Creating Citizen-Consumers**: changing publics and changing public services. London: Sage, 2007.

CLARKE, T. **Reconstructing the public sector**: performance measurement, quality assurance and social accountability. Texto apresentado ao Institut fur Wirtschafts und Sozialforschung Chemnitz, Germany, 1993.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em Números 2012**. Brasília: CNJ, 2012.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em Números 2013**. Brasília: CNJ, 2013.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em Números 2014**. Brasília: CNJ, 2014.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em Números 2015**. Brasília: CNJ, 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em números 2019**. Brasília: CNJ, 2019. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf. Acesso em: 16 ago. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Prêmio CNJ de Qualidade Índice**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/premio-cnj-de-qualidade/>. Acesso em: 8 jan. 2020.

COSTA, S. G. Terceira Vara da Infância e da Juventude de Porto Alegre: um estudo da aplicação da análise administrativa na modernização do Estado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 7-25, 2006.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 3, p. 40-73, 2014.

CROZIER, M. **Cómo reformar al Estado**: Tres países, tres estrategias: Suecia, Japón y Estados Unidos. Cidade do México: Fondo de Cultura Económica, 1992.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DIAS, R. A. C. **Administração da Justiça**: a gestão pela qualidade total. Campinas: Millenium Editora, 2004.

DINIZ, E. Globalização, reforma do estado e teoria democrática contemporânea. **São Paulo em perspectiva**, São Paulo, v. 15, n. 4, p.14-22, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/spp/v15n4/10368.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2018.

DREWRY, G.; BUTCHER, T. **The civil service today**. Oxford: Basil Blackwell, 1991.

EBELING, R. Keynes e a economia keynesiana. **Mises Brasil**, [s.l.], 18 Jul. 2011. Disponível em: <https://mises.org.br/Article.aspx?id=1049>. Acesso em: 10 jan. 2020.

FADUL, E. M.C; SOUZA, A. R. A Analisando a interface entre o gerencialismo, a criação das agências reguladoras e a inovação institucional. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD*, 30, 2006, Salvador, **Anais [...]** Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

FARIA, L. J. Nova Administração Pública: O Processo de Inovação na Administração Pública Federal Brasileira Visto pela Experiência do “Concurso Inovação na Gestão Pública Federal”. *In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD*, 33, 2009, São Paulo, **Anais [...]**, São Paulo: ANPAD, 2009, p. 1-15. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS378.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2019.

FARNHAM, D.; HORTON, S. Public Service Managerialism: a review and evaluation. *In: FARNHAM, D.; HORTON, Sylvia (org.). Managing the new public services*. 2. ed. London: Macmillan Press, 1996, p. 259-276.

FAVERI, D.; PEREIRA, C.; OLIVEIRA, L. G. L. Ministério Público resolutivo? Uma análise da eficiência em ações extrajudiciais dos Ministérios Públicos Estaduais do Brasil. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD*, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais [...]**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2014, p. 1-16.

FELINI, R. **Administração Pública para concursos**. Niterói: Impetus, 2013.

FERLIE, E. *et al.* **A nova administração Pública em Ação**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1999.

FERNANDES, W. V. S., AÑEZ, M. E. M. A importância da formulação estratégica como fator de melhoria dos serviços judiciários. *In: Simpósio de Engenharia da Produção*, XIII, 2006, Bauru. **Anais [...]**, Bauru: UNESP, 2006, p.1-10.

FIGUEIREDO, L. V. S. **Gestão em Poder Judiciário: administração Pública e Gestão de Pessoas**. Curitiba: Editora CRV, 2014.

FILHO, J. S. C. **Manual de Direito Administrativo**. 24 ed. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2011.

FILHO, N. S. **Magistratura e Gestão Judiciária**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2016.

FOCHEZATO, A. Análise da eficiência relativa dos tribunais de justiça estadual brasileira utilizando o método DEA. *In: REUNION DE ESTUDOS REGIONALES - AEER*, 36, Badajoz. **Anais [...]**, Badajoz: AEER, 2010, p. 1-21.

FREITAS, R. K. V.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUAIIDADE (FNQ). **O que é MEG?**. Disponível em: <https://fnq.org.br/sobre-o-meg/>. Acesso em: 8 jan. 2020

GLOBO. **Razões para lentidão da justiça**. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/opiniaio/razoes-para-lentidao-da-justica-10394038>. Acesso em: 28 dez. 2019.

GOMES, A. O.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 379-401, 2013.

GRANGEIA, M. A. D. **A crise de gestão do poder judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução**. Disponível em: https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2013/01/2099_Des__Marcos__Alaor_Artigo_ENFAM_28_4_2011_editado.pdf. Acesso em: 29 jun. 2018.

GRAY, A.; JENKINS, B. From public administration to public management: reassessing a revolution?. **Public Administration**, [s.l.], v. 73, n. 1, 1995.

HAGGARD, S. A. reforma do Estado na América Latina. *In*: LANGONI, C. G. (org.). **A nova América Latina**. FGV: Rio de Janeiro, 1996.

HERMES, F. A. insustentável lerdeza do nosso Judiciário. **Superinteressante**, 15 fev. 2019. Disponível em: <https://super.abril.com.br/sociedade/a-insustentavel-lerdeza-do-nosso-judiciario/>. Acesso em: 8 jan. 2020.

HILGERS, D. *et al.* Open governance and citizensourcing: applying the idea of open innovation to the public sector. **Academy of management annual meeting**. Chicago: AOM, p. 1-30, 2009.

HOLMES, M.; SHAND, D. Management reform: some practitioner perspectives on the past ten years. **Governance**, [s.l.], v. 8, n. 4, p. 551-78, 1995.

HOOD, C. A public management for all seasons?. **Public Administration**, [s.l.], v. 69, p. 3-19, 1991.

JUNIOR, J. T. P. Prefácio. *In*: MARANHÃO, M. **ISO série 9000: manual de implementação versão 2000**. 8. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LAGO, D. Administração pública: disfunções nacionais e contexto global. **Estadão**, [s.l.], 27 abr. 2018. Disponível em: <https://cultura.estadao.com.br/blogs/estado-da-arte/administracao-publica-disfuncoes-nacionais-e-contexto-global/>. Acesso em: 30 jun. 2018.

LIMA, D. M. C; FRAGA, V. F.; OLIVEIRA, F. B. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 6, p. 893-912, 2016.

MARTINS, H. F. **A modernização da Administração Pública brasileira no contexto do Estado**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1995.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 61-82, 2008.

MAYORDOMO, X. M. Técnicas gerenciales y modernización de la Administración Pública en España. **Documentación Administrativa**, Madrid, n. 223, p. 261 - 290, 1990.

MEDAUAR, O. **Direito Administrativo Moderno**. São Paulo: RT, 2004.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2009.

MENDES, V. L. P. S.; TEIXEIRA, F. L. C. O Novo gerencialismo e os desafios para a administração pública. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 24, 2000, Florianópolis. **Anais [...]**, Florianópolis: ANPAD, 2000, p. 1 -13.

METCALFE, L.; RICHARDS, S. **La modernization de la gestion pública**. Madri: INAP, 1989.

MONTESQUIEU, C. S. **Do espírito das leis**. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1962.

MORRIS, P. Freeing the spirit of enterprise: the genesis and development of the concept of enterprise culture. *In: KEAT, R.; ABERCROMBIE, N. (org.). Enterprise Culture*. Londres: Routledge, 1991.

MURRAY, M. Comparing public and private management: an exploratory essay. **Public Administrative Review**, [s.l.], v. 34, n. 4, 1975.

NEWMAN, J. **Modernising Governance: new labour, policy and society**. London: Sage. 2001.

NEWMAN, J; CLARKE, J. Gerencialismo. **Educação e realidade**. Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, 2012. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/view/29472> . Acesso em: 18 ago. 2019.

NALINI, J. R. **Tacrim busca informatização para agilizar sistema de gestão**. São Paulo: Diário Oficial do Estado de São Paulo, 3 abr. 2003, 2003.

NOGUEIRA, J. M. M. *et al.* Estudo exploratório da eficiência dos tribunais de justiça estaduais brasileiros usando a análise envoltória de dados (DEA). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1317-1340, 2012.

OLIVEIRA, L. G. L. Dez anos de CNJ: reflexões do envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário brasileiro. **Revista do servidor Público**, Brasília, v. 68, n. 3, p. 631 - 656, 2017.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo**. Brasília: ENAP, 1994.

PETRUCCI, V. L.; RUA, M. G. (org.). **Ações premiadas no 1º. Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública**. Brasília: ENAP, 1998.

- PINHEIRO, J. R. **A Qualidade Total no Poder Judiciário**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1997.
- POLLITT, C. **Managerialism and the public services: the angloamerican experience**. Oxford: Basil Blackwell, 1990.
- RAMOS, J. M; GONÇALVES, O. O. Crises econômicas e os arranjos na burocracia da administração pública brasileira. **Pensar**, Fortaleza, v. 22, n. 1, p. 272-300, 2017.
- REIS, T. Hayek: descubra as ideias de um dos fundadores da escola austríaca. **Sono**, 12 nov. 2018. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/hayek/>. Acesso em: 18 ago. 2019
- RESENDE, A. L. Capitalismo de Estado patrimonialista. **Estadão**, São Paulo, 22 dez. 2013. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,capitalismo-de-estado-patrimonialista-imp-,1111446>. Acesso em: 30 jun. 2018.
- RODRIGUES, M. G. **Qualidade no Judiciário**. Disponível em: <http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/32449-39261-1-PB.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2018.
- SARAVIA, E. J. Administração Pública e Administração de Empresas: Quem Inspira a Quem?. **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, a. 10, v. 14, n. 3, p. 1-8, 2010.
- SAUERBRONN, F. F.; SAUERBRONN, J. F. R. Representações sociais da reforma do Judiciário - um estudo baseado nas perspectivas dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 3, p. 719-737, 2015.
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000200004. Acesso em: 27 ago. 2019.
- STEWART, J.; RANSON, S. Management in the public domain. **Public Money and Management**, v. 8, n. 2, 1988.
- STEWART, J.; WALSH, K. Change in the public management of public services. **Public Administration**, v. 70, n. 4, p. 499-518, 1992.
- TEIXEIRA, J. A; RÊGO, M. C. B. Inovação no sistema Judiciário com a adoção do Processo Judicial eletrônico em um Tribunal de Justiça Brasileiro. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 23. n. 3, p. 369-384, 2017.
- VEJA. "Querem a ditadura do Judiciário". **Veja**, São Paulo, n. 2245, nov. 2011.
- VITAL, D. Corregedorias precisam ser protagonistas da mudança, não meras espectadoras. **Consultor Jurídico**, [s.l.], 16 mar. 2019. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-mar-16/entrevista-humberto-martins-corregedor-nacional-justica>. Acesso em: 8 jan. 2020.

WALSH, K. Quality and public services. **Public Administration**, v. 69, n. 4, p. 503-514, 1991.

YEUNG, L. L. **Além dos "achismos", do senso comum e das evidências anedóticas: uma análise econômica do Judiciário brasileiro**. Tese (Doutorado em Economia de Empresas). Fundação Getúlio Vargas São Paulo, 2010.

YEUNG, L. L. AZEVEDO, P. F. Measuring efficiency of Brazilian courts with data envelopment analysis (DEA). **IMA Journal of Management Mathematics**, v. 22, p. 343-356, 2011.

APÊNDICES

**APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
(TCLE)**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Convido o (a) senhor (a) para participar da Pesquisa sobre **PRESTAÇÃO JURISDICCIONAL E GESTÃO DA QUALIDADE**: Gestão da qualidade como instrumento de melhoria da administração judiciária no Poder Judiciário do Estado do Tocantins para o cumprimento do princípio constitucional da eficiência na administração pública, sob a responsabilidade do pesquisador **JOSÉ EUDACY FEIJÓ DE PAIVA**, a qual pretende analisar a Gestão da qualidade como instrumento de melhoria da administração judiciária no Poder Judiciário do Estado do Tocantins.

Este estudo poderá contribuir para o debate acerca da gestão do Poder Judiciário tendo como referência o princípio constitucional da eficiência na administração pública e os princípios da gestão da qualidade, realizada com o fim de demonstrar a validade da implementação de um sistema de gestão da qualidade, conforme o modelo da norma ABNT NBR ISO 9001:2015, para a melhoria da prestação jurisdiccional e aumentar a satisfação da sociedade.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de responder um questionário, de formal presencial, em uma sala reservada e sem interferências, que levará em média 10 minutos para respondê-lo. O questionário contém 13 questões fechadas, sendo a última (13) desdobrada em 27 fatores, conforme uma escala Likert¹ de cinco pontos, relacionadas à sua atuação em uma unidade que possui sistema de gestão da qualidade certificado, conforme a norma ISO 9001:2015. Não será necessário se identificar, caso esse procedimento possa gerar algum tipo de constrangimento o (a) senhor (a) não precisa realizá-lo. Ou se ainda, não se sentir à vontade pode deixar de responder alguma questão.

Se o (a) senhor (a) aceitar participar, estará contribuindo na construção de uma reflexão sobre a aplicação da gestão da qualidade como ferramenta para a otimização da prestação jurisdiccional.

Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa poderão advir de se sentir constrangido (a) ou ter receio de responder alguma questão que, em caso de crítica à administração, possa haver algum tipo de retaliação por parte da liderança. No entanto, serão tomadas todas as precauções para que os questionários sejam devidamente guardados sob a minha supervisão. Em qualquer momento, se o (a) senhor (a) sofrer algum dano comprovadamente decorrente desta pesquisa, é permanente seu direito à indenização. Caso ocorra alguma intercorrência, eu, enquanto pesquisador, providenciarei o atendimento adequado.

A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios. Se depois de consentir a sua participação o

¹ A escala Likert é uma escala de cinco ou sete pontos amplamente usadas para medir posturas e opiniões com um nível maior de nuance que perguntas do tipo binárias "sim" ou "não". Foi criada pelo cientista social americano Rensis Likert.

(a) senhor (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo à sua pessoa. O (a) senhor (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração.

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo mantida em sigilo. Caso deseje um exemplar da pesquisa, o (a) senhor (a) poderá solicitar no e-mail do pesquisador indicado abaixo, que enviarei por e-mail o relatório sobre os resultados.

Para obtenção de qualquer tipo de informação sobre os seus dados, esclarecimentos, ou críticas, em qualquer fase do estudo, o (a) senhor (a) poderá entrar em contato comigo pelo telefone (63) 98453 - 0221, endereço profissional: Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins – TRE – TO, localizado na Av. Teotônio Segurado, Quadra 202 Norte, Conjunto 01, Lotes 01 e 02, Palmas-TO – CEP 77006-214 - Tel: (+55-63) 3229-9500 no endereço eletrônico: paiva@tre-to.jus.br.

Em caso de dúvidas quanto aos aspectos éticos da pesquisa o (a) senhor (a) poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFT. O Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) é composto por um grupo de pessoas que estão trabalhando para garantir que seus direitos como participante de pesquisa sejam respeitados. Ele tem a obrigação de avaliar se a pesquisa foi planejada e se está sendo executada de forma ética. Se o (a) Senhor(a) achar que a pesquisa não está sendo realizada da forma como imaginou ou que está sendo prejudicado(a) de alguma forma, o (a) senhor (a) pode entrar em contato com o CEP da Universidade Federal do Tocantins pelo telefone (63) 3229 4023, pelo e-mail: cep_uft@uft.edu.br, ou Quadra 109 Norte, Av. Ns. 15, ALCNO 14, Prédio do Almojarifado, CEP-UFT 77001-090 - Palmas/TO. O (A) Sr. (a) pode inclusive fazer a reclamação sem se identificar, se preferir. O horário de atendimento do CEP é de segunda e terça das 14 às 17 horas e quarta e quinta das 9 às 12 horas.

Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo senhor (a), ficando uma via com cada um de nós.

Eu, _____
fui informado (a) sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não receberei nenhum tipo de compensação financeira pela minha participação neste estudo e que posso sair quando quiser.

_____, _____, de _____ de _____

Assinatura do (a) participante da pesquisa

Assinatura do pesquisador responsável

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA OS PARTICIPANTES DA PESQUISA

QUESTIONÁRIO

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE A GESTÃO DA QUALIDADE NA ORGANIZAÇÃO

Prezado Sr. / Sra.,

Trata-se de uma pesquisa acadêmica. Este questionário está inserido no âmbito da minha dissertação do mestrado Profissional Interdisciplinar em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos - 2018/2019 da Universidade Federal do Tocantins e Escola Superior da Magistratura Tocantinense.

O seu objetivo é aferir a sua percepção sobre a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ, conforme a norma ISO 9001, na sua unidade de trabalho.

O seu preenchimento é anônimo e confidencial e demorará cerca de 10 minutos. As suas respostas sinceras são essenciais para este estudo. Por favor, assinale a opção da resposta que considera mais adequada considerando a sua experiência no desempenho de suas funções.

Agradeço a sua colaboração!

SEÇÃO I – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

1) Qual a competência de sua unidade?

- Cível
- Criminal
- Família
- Juizado especial
- Eleitoral
- Administrativa. Área: _____
- Outra: _____

2) Qual cargo que desempenha na unidade?

- Juiz
- Escrivão
- Analista judiciário
- Técnico judiciário
- Assessor
- Outra: _____

3) Qual sua faixa etária?

- 20 a 30
- 31 a 40
- 41 a 50
- 51 a 60
- 61 ou mais

4) Qual seu nível de escolaridade?

- Ensino fundamental
- Ensino Médio
- Graduação
- Pós-Graduação

5) A quanto tempo você trabalha na unidade?

- 1 - 2 anos
- 3 - 5 anos
- 5 - 10 anos
- mais de 10 anos

SEÇÃO II – IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

6) Você tem conhecimento sobre o sistema de gestão da qualidade ISO 9001 na organização?
() Não conheço () Conheço pouco () Conheço mais ou menos () Conheço muito

7) Quais os principais motivos que levaram à implantação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001? Marque até 3 (três) alternativas.

- () Melhoria da produtividade
- () Aumento da qualidade dos serviços prestados
- () Melhoria do controle de processo
- () Exigência dos clientes/usuários dos serviços
- () Melhoria do atendimento
- () Melhoria da organização interna
- () Desconheço

8) Quais as principais dificuldades para a implantação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001 na sua unidade? Marque até 3 (três) alternativas.

- () Nenhuma
- () Adequação às normas
- () Interpretação das normas
- () Burocracia
- () Capacitação dos servidores
- () Resistência dos servidores
- () Outras: _____

9) Qual o grau de importância que você dá para certificação ISO 9001 da unidade?

- () Sem importância () Pouco importante () Muito importante

10) O seu entendimento sobre a política da qualidade da organização é:

- () Muito () Suficiente () Pouco () Desconheço

11) A sua contribuição para assegurar a qualidade dos serviços prestados pela unidade é:

- () Muito () Suficiente () Pouco () Desconheço

12) Você sabe identificar as necessidades do cliente/usuário dos serviços da sua unidade?

- () Sim () Não

Se sim, cite- as: _____

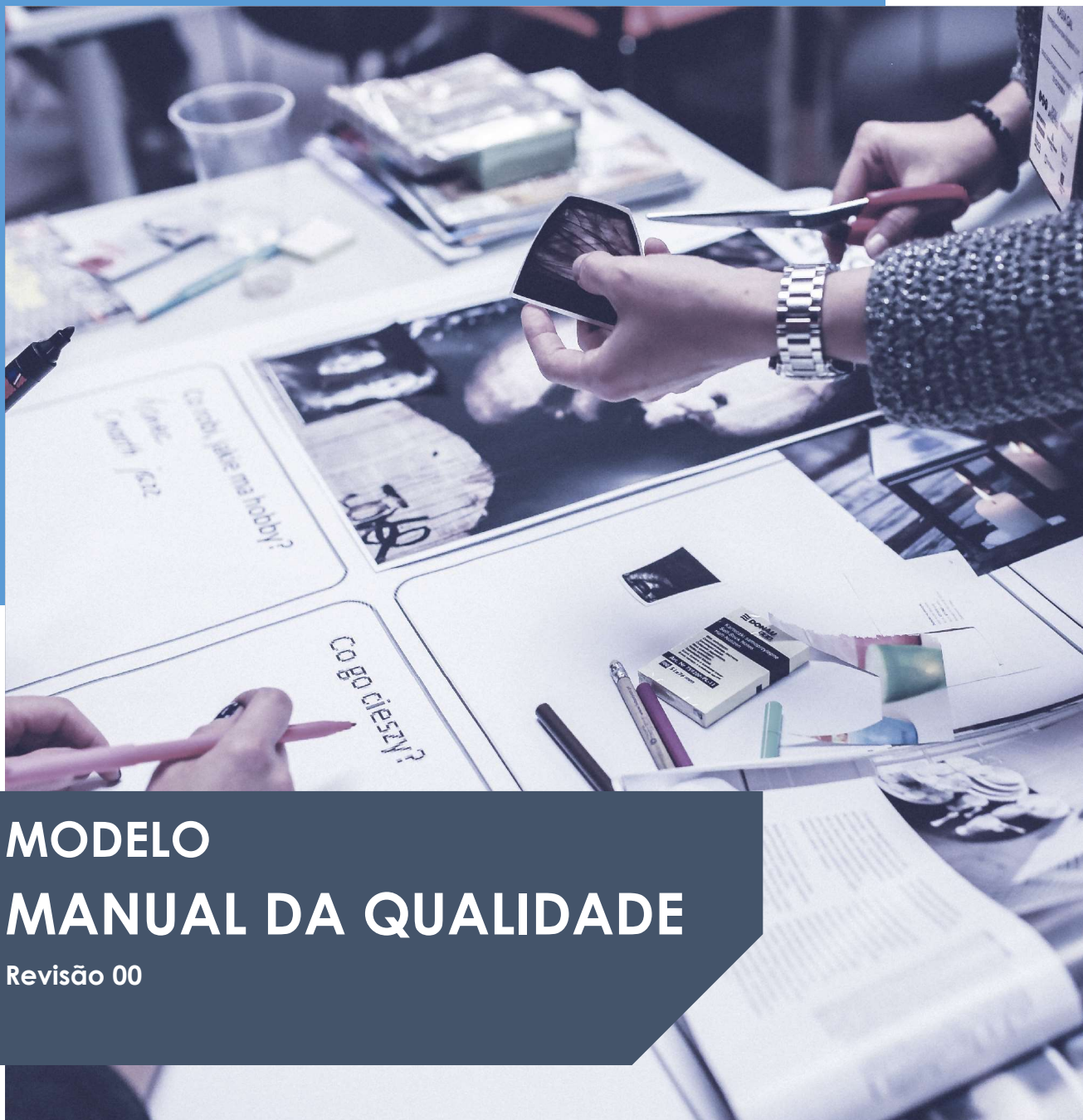
SEÇÃO III – PERCEPÇÃO SOBRE O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

13) Por favor, dê a sua opinião sobre os fatores seguintes, para avaliar se considera que a implantação do sistema de gestão da qualidade, conforme a norma ISO 9001, trouxe BENEFÍCIOS para a qualidade do serviço prestado na unidade e aos clientes/usuários: (Marque um "X" na alternativa que melhor representa a sua opinião conforme a escala).

Fatores	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
Aumento da qualidade dos serviços					
Melhoria do atendimento					
Aumento da satisfação dos clientes/usuários					

Maior confiança nos serviços da unidade					
Maior reconhecimento da unidade					
Maior comprometimento da liderança com as ações do SGQ					
Melhoria do relacionamento entre os servidores					
Melhoria do relacionamento com a liderança/chefia					
Maior investimento na capacitação de servidores					
Melhoria na qualidade de vida no trabalho					
Maior envolvimento das pessoas nas atividades de melhoria					
Maior compreensão do direcionamento estratégico da organização					
Melhoria do planejamento da execução das atividades					
Disponibilidade de indicadores para tomada de decisões					
Criação e controle de informações documentadas sobre os processos de trabalho					
Aumento da padronização dos procedimentos internos					
Maior controle dos processos de trabalho					
Reuniões de análise para assegurar o alcance dos resultados pretendidos.					
Auditorias internas para avaliação da integridade do SGQ					
Implementação de ações para abordar riscos e oportunidades					
Melhoria do desempenho e produtividade					
Sistematização do tratamento de não conformidades para assegurar a eficácia dos processos de trabalho					
Melhoria no tratamento das reclamações					
Melhoria contínua dos processos de trabalho					
Melhoria do relacionamento com outras unidades, clientes, partes interessadas e fornecedores					
Disponibilidade de recursos para melhoria do desempenho da equipe					
Diminuição de custos					

APÊNDICE C - MODELO DE MANUAL DA QUALIDADE



MODELO MANUAL DA QUALIDADE

Revisão 00

Nome da organização

Email: [Seu email aqui]

Site: [Seu site aqui]

Tel: [Telefone]

Endereço, cidade, estado, CEP



Nome do
logotipo

SUMÁRIO

1. OBJETIVO DO MANUAL DA QUALIDADE	4
2. REFERÊNCIAS NORMATIVAS	4
3. TERMOS E DEFINIÇÕES	4
4. CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO	4
4.1. Entendendo a organização e seu contexto	4
4.2. Entendendo as necessidades e expectativas de partes interessadas	5
4.3. Determinando o escopo do sistema de gestão da qualidade	5
5. LIDERANÇA	6
5.1 Liderança e comprometimento	6
5.2 Política	7
5.2.1 Desenvolvendo a política da qualidade	7
5.2.2 Comunicando a política da qualidade	7
5.3 Papeis, responsabilidades e autoridades organizacionais	8
6 PLANEJAMENTO	8
6.1 Ações para abordar riscos e oportunidades	9
6.2 6.2 Objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los	9
6.3 Planejamento de mudanças	9
7 APOIO	9
7.1 Recursos	9
7.1.1 Generalidades	9
7.1.2 Pessoas	10
7.1.3 Infraestrutura	10
7.1.4 Ambiente para operação dos processos	10
7.1.5 Recursos de monitoramento e medição	10
7.1.5.1 Generalidades	10
7.1.5.2 Rastreabilidade de medição	11
7.1.5 Conhecimento organizacional	11
7.2 Competência	11
7.3 Conscientização	12
7.4 Comunicação	12
7.5 Informação documentada	12
7.5.1 Generalidades	12
7.5.2 Criando e atualizando	13
7.5.3 Controle de informação documentada	13
8 OPERAÇÃO	13
8.1 Planejamento e controle operacionais	13
8.2 Requisitos para produtos e Serviços	13
8.2.1 Comunicação com cliente	13
8.2.2 Determinação de requisitos relativos a produtos e serviços	14
8.2.3 Análise crítica de requisitos relativos a produtos e serviços	14
8.2.4 Mudanças nos requisitos para produtos e serviços	15
8.3 Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços	15

8.4 Controles de processos, produtos e serviços providos externamente	15
8.4.1 Generalidades _____	15
8.4.2 Tipo de Extensão e Controle _____	15
8.4.3 Informação para provedores externos _____	16
8.5 Produção e provimento de serviços _____	16
8.5.1 Controle de produção e de provisão de serviço _____	16
8.5.2 Identificação e rastreabilidade _____	16
8.5.3 Propriedade pertencente a clientes ou provedores externos _____	16
8.5.4 Preservação _____	17
8.5.5 Atividade pós entrega _____	17
8.5.6 Controle de mudanças _____	17
8.6 Liberação de produtos e serviços _____	17
8.7 Controle de saídas não conformes _____	18
9. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO _____	18
9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação _____	18
9.1.1 Generalidades _____	18
9.1.2 Satisfação do cliente _____	18
9.1.3 Análise e avaliação _____	19
9.2 Auditoria interna _____	19
9.3 Análise crítica pela direção _____	19
9.3.1 Generalidades _____	19
9.3.2 Entradas de análise crítica pela direção _____	19
9.3.3 Saídas de análise crítica _____	20
10. MELHORIA _____	20
10.1 Generalidades _____	20
10.2. Não conformidades e ação corretiva _____	20
10.3 Melhoria contínua _____	20
ANEXOS _____	21

1. OBJETIVO DO MANUAL DA QUALIDADE

[Indicar o objetivo do manual.

Ex.: Apresentar o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da unidade xxxx.....]

2. REFERÊNCIAS NORMATIVAS

[Indicar as principais normas (leis, códigos, regulamentos, resoluções, portarias) que regulam as atividades do SGQ.

Ex.: Constituição da República Federativa do Brasil, Código Civil, Código de Processo Civil (CPC), Código de Organização Judiciária do Estado do Tocantins (COJE), entre outros.]

3. TERMOS E DEFINIÇÕES

[Indicar os termos específicos utilizados nas atividades do SGQ (jargões, termos jurídicos, siglas) que podem não ser de conhecimento do público que deve ter acesso ao manual.

Ex.:

TERMOS	DEFINIÇÕES
Audiência de Conciliação	A audiência de conciliação fornece as partes um momento apropriado para tentar solucionar a demanda através de um acordo.
Cível	Jurisdição do tribunal onde se julgam os processos de natureza civil.
Código de Organização Judiciária do Estado do Tocantins (COJE)	Lei que estabelece a estrutura e as competências das unidades do PJTO.

4. CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

4.1. Entendendo a organização e seu contexto

[Descrever o ambiente legal, cultural e social que a organização está inserida e questões internas como cultura, desempenho e valores específicos, bem como competências e relacionamentos da unidade. As ferramentas mais utilizadas para organizar essas informações são o Canvas¹ e o Análise SWOT².

Ex.:

¹ O *Business Model Canvas* ou "Quadro de modelo de negócios" é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. É um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos do modelo de negócios. Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas

² Análise SWOT ou Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças em português) é uma técnica de planejamento estratégico utilizada para auxiliar pessoas ou organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças relacionadas à competição em negócios ou planejamento de projetos. Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT

Parceiros Chave <small>(principais fontes e destinos de recursos)</small>	Atividades Chave <small>(essenciais para execução do negócio)</small> Recebimento do pedido Análise e decisão Expedição e/ou cumprimento de atos Realização de audiência e sentença Baixa de processos	Proposta de Valor <small>(serviços oferecidos e diferenciados)</small>	Rel. com o Cliente <small>(forma pela qual se relaciona com o cliente)</small> E-mail Facebook Whatsapp Telefone Cartas CE e AR Pessoalmente	Segmento de Clientes <small>(público-alvo para os serviços)</small>
OAB Ministério Público Defensoria Pública	Recursos Chave <small>(necessários para criar valor para o cliente)</small> Servidores Equipamentos Espaço físico	Solução do conflito Acessibilidade	Canais <small>(meio pelo qual fornece o serviço)</small> E-proc	Cidadão jurisdicionado Advogados Ministério público Defensoria pública
Estrutura de custos <small>(principais custos e destinação de recursos)</small>		Fluxo de Receitas <small>(fontes de receita)</small>		
Investimento em tecnologia Infraestrutura (espaço físico, máquinas e ferramentas) Ambiente de trabalho Auditorias internas Auditorias externas Contratação de serviços para suporte ao SGQ Pessoal para execução das atividades		Orçamento público Funjuris		

4.2. Entendendo as necessidades e expectativas de partes interessadas

[Definir e relacionar as necessidades e expectativas dos clientes, pessoas, instituições, grupos, órgãos governamentais, entre outros, que de alguma forma afetam ou são afetados pela organização.]

Ex.:

PARTES INTERESSADAS	NECESSIDADES E EXPECTATIVAS	MONITORAMENTO	ANÁLISE
Partes Advogados	Celeridade Confiança Segurança Transparência Atendimento Acessibilidade	Pesquisa de satisfação do cliente Atendimento pessoal Ouvidoria Corregedoria	Reuniões de análise crítica Registros de não conformidades por reclamações

4.3. Determinando o escopo do sistema de gestão da qualidade

[Descrever o escopo, ou seja a abrangência do SGQ, especificando as áreas ou processos que serão auditados.

Ex.: "PRESTAÇÃO JURISDICCIONAL NA UNIDADE XXX DA COMARCA DE XXX"]

4.4 Sistemas de gestão da qualidade e seus processos

[Descrever como os processos do escopo do SGQ se interligam, descrevendo como são atendidos os seguintes requisitos: determinação das entradas e saídas dos processos; sequência e a interação; determinação dos critérios e métodos de monitoramento, medições e indicadores de desempenho necessários para assegurar a operação e o controle dos processos; os recursos necessários e assegurar a sua disponibilidade; atribuição das responsabilidades e

autoridades nos processos; abordagem de riscos e oportunidades; avaliação e implementação de mudanças necessárias para assegurar o alcance dos resultados pretendidos.

Ex.: a) os processos de trabalho necessários para o SGQ, as entradas requeridas e saídas esperadas, estão estabelecidos e documentados em Procedimentos Operacionais (PO's);

b) a sequência e interação desses processos de trabalho estão determinadas e podem ser verificadas na Representação esquemática dos elementos do SGQ – Figura 1;

c) critérios e métodos para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes são estabelecidos, conforme os resultados de auditorias, ações corretivas, oportunidades de melhoria, análise crítica e desempenho dos indicadores;

d) a disponibilidade de recursos é assegurada dentro da possibilidade de recursos no PJTO, mediante solicitação do xxx;

e) as responsabilidades e autoridades estão atribuídas nos Procedimentos Operacionais (PO's) e, conforme o item 5.2.3 deste Manual da Qualidade;

f) os riscos e oportunidades estão determinados no Planejamento Estratégico do PJTO e na Análise de riscos e oportunidades;

g) os processos são avaliados por meio do monitoramento periódico, através de auditorias internas e externas, análises críticas do desempenho dos indicadores e, análise crítica da direção;

h) os processos serão melhorados por meio da elaboração e implementação de planos de ação para ações corretivas e preventivas.]

5. LIDERANÇA

5.1 Liderança e comprometimento

[Descrever as ações para que os líderes da organização (em uma unidade judiciária é o Juiz) pode demonstrar o comprometimento com relação ao sistema de gestão da qualidade.

Ex.: o Juiz de Direito em exercício na Vara xxx atua no SGQ mediante as seguintes providências:

a) no acompanhamento da eficácia do sistema de gestão da qualidade, por meio de reuniões de análise crítica da alta direção e, ocasionalmente, por relatórios de avaliação de resultados;

b) no estabelecimento e manutenção da Política da Qualidade e dos Objetivos da Qualidade definidos no Planejamento Estratégico e de acordo com o contexto da organização;

c) na condução e fiscalização do planejamento para o atendimento dos requisitos e da metodologia para a coleta e avaliação de indicadores de processo e estratégicos;

d) na gestão por processos implantada, no gerenciamento de riscos e no compromisso com a melhoria contínua de sua eficácia;

e) na disponibilização de recursos para a implementação do SGQ e os mecanismos criados para avaliação, análise crítica, ações corretivas e de melhoria;

f) promovendo ações de comunicações internas vinculadas para conscientizar e sensibilizar todos os colaboradores para o entendimento e importância do atendimento dos requisitos dos clientes, dos requisitos legais, regulamentares e estatutários, e do sistema de gestão da qualidade;

g) no acompanhamento dos resultados de desempenho dos processos e no empenho para que estes sejam os pretendidos;

- h) na condução e favorecimento de um clima organizacional propício para a atuação de todas as pessoas integrantes do SGQ;
- i) na abertura para inovações e novas práticas que melhorem os processos;
- j) no apoio às pessoas e as demais funções gerenciais da organização para o desenvolvimento da cultura da qualidade.]

5.1.2 Foco no cliente

[Descrever as ferramentas e ações desenvolvidas para demonstrar que a organização possui foco no cliente³, assegurando que os requisitos do cliente e os requisitos estatutários e regulamentares pertinentes sejam determinados, entendidos e atendidos consistentemente; os riscos e oportunidades que possam afetar a conformidade de produtos e serviços e a capacidade de aumentar a satisfação do cliente sejam determinados e abordados; e o foco no aumento da satisfação do cliente seja mantido.

Ex.: Os requisitos dos clientes estão determinados na elaboração do planejamento estratégico, no estabelecimento e documentação dos processos (vide Representação esquemática dos elementos do SGQ – Figura 1). A unidade xxx realiza pesquisa de satisfação do cliente de forma permanente. Além disso, os serviços podem ser avaliados através da Ouvidoria, bem como por representação à Corregedoria Geral de Justiça.]

5.2 Política

5.2.1 Desenvolvendo a política da qualidade

[Descrever como a organização estabelece e mantém em consonância com os propósitos e o contexto do Poder Judiciário as orientações gerais, intenções e objetivos da organização referente à qualidade.

Ex.: política da qualidade⁴: “Realizar a prestação jurisdicional, através da distribuição de uma justiça célere segura, eficaz e eficiente cumprindo os requisitos aplicáveis e buscando melhoria contínua, para a satisfação das partes interessadas”. A Política da Qualidade está estabelecida e a avaliação de sua adequação é realizada nas reuniões de análise crítica.]

5.2.2 Comunicando a política da qualidade

[Descrever com a organização realiza a divulgação e conscientização sobre a política da qualidade para a equipe e as partes interessadas pertinentes ao SGQ.

- Ex.: a) os assuntos urgentes são comunicados por e-mail, chat interno, pessoalmente ou via aplicativo whatsapp;
- b) são ratificados por documento, caso haja necessidade de registro;
- c) a comunicação ocorre mediante reuniões, quando se fizerem necessárias;

³ Foco no cliente é o princípio número 1 da gestão da qualidade. O objetivo principal da gestão da qualidade é atender às necessidades dos clientes e fazer com que as empresas busquem exceder as expectativas dos clientes. Uma empresa obtém sucesso duradouro quando a confiança dos clientes é atraída e retida. Fonte: <http://www.portalconteudointeligente.com.br/qualidade/os-principios-da-gestao-da-qualidade-principio-1-foco-no-cliente.html>

⁴ A política de qualidade é uma diretriz criada pelas organizações com o objetivo de assegurar um padrão de qualidade aos produtos e serviços oferecidos pela empresa. É utilizada como parâmetro na melhoria contínua dos processos e para a tomada de decisões que impactam diretamente os clientes. Fonte: <https://www.mobussconstrucao.com.br/blog/politica-de-qualidade/>

d) a comunicação interna no PJTO com os demais serviços, judiciários e administrativos, é realizada por meio de telefone, correio eletrônico, preferindo-se aquele que mais prontamente atender aos interesses do serviço ou cumprir a finalidade do ato;

e) a comunicação relativa à atividade fim da unidade xxx é realizada por meio do sistema xxx, tendo os servidores acesso às informações com as respectivas senhas de acesso e os usuários (advogados e partes) pela consulta realizada nos terminais de consulta judicial ou na internet;

f) a declaração da Política e dos Objetivos da Qualidade é divulgada pessoalmente ou em murais e placas informativas, e também nas mídias sociais corporativas.]

5.3 Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais

[Descrever como a organização estabelece as as responsabilidades e autoridades para assegurar que o SGQ esteja conforme com os requisitos da ISO 9001; os processos entreguem suas saídas pretendidas; sejam relatados o desempenho do SGQ as melhorias sejam implantadas, a promoção do foco no cliente na organização; a integridade do SGQ seja mantida quando forem planejadas e implementadas mudanças.

Ex.: Os papéis, responsabilidades e as autoridades estão definidas no Código de Organização Judiciária do Estado do Tocantins (COJE) e na Lei Complementar nº 010/1996 – Lei Orgânica do Poder Judiciário do Estado do Tocantins, neste manual, nos procedimentos documentados e em atos normativos internos do PJTO. No SGQ, os papéis, responsabilidades e autoridade são definidas conforme o quadro a seguir:

FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
Juiz de Direito	- assegurar que o SGQ esteja estabelecido, documentado, implementado, mantido com o fim de melhorar continuamente a eficácia de acordo com os requisitos estabelecidos.
Escrivão	- gerenciar e acompanhar a realização das atividades da unidade xxxl de acordo com os requisitos estabelecidos; - consolidar as pesquisas de satisfação e de opinião dos usuários do SGQ.
Assessores	- estar conscientes das implicações de não-conformidades com os requisitos do SGQ.
Servidores e colaboradores atuantes nos processos do escopo (Analista Judiciário, Técnico Judiciário, Requisitados, Oficial de Justiça, Contador, Conciliador, Colaborador Eventual e Estagiário)	- estar conscientes das implicações de não-conformidades com os requisitos do SGQ.

6 PLANEJAMENTO

6.1 Ações para abordar riscos e oportunidades

[Descrever quais as ações desenvolvidas para identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos⁵ na unidade.

Ex.: O Juiz de Direito em exercício na unidade xxx, juntamente com sua equipe, implementa a gestão de riscos de cada processo do SGQ. Os riscos e oportunidades identificados para os processos de trabalho realizados na unidade xxx previstos no xxxx (descrever o documento que, que pode ser uma planilha ou um software).]

6.26.2 Objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los

[Descrever como são estabelecidos os objetivos da qualidade, para evidenciar quais são os resultados a serem entregues pelo SGQ, bem como o plano de ação para que as suas metas sejam atingidas.

Ex.: Os objetivos da qualidade, seus indicadores, metas e períodos de realização são consolidados e mantidos atualizados na informação documentada "Planilha de acompanhamento dos indicadores", sendo disponibilizados para acessos de todos, de modo que cada servidor compreenda as suas respectivas contribuições para a melhoria contínua do SGQ, bem como o alcance dos resultados pretendidos e o atendimento das expectativas dos clientes e partes interessadas.]

6.3 Planejamento de mudanças

[Descrever as ações para a análise das causas, planejamento, execução e monitoramento das mudanças que possam afetar o SGQ.

Ex.: Todas as decisões necessárias que envolvam processos diversos e que possam impactar na interação entre setores e no atendimento ao cliente, devem ser definidas e analisadas pelos responsáveis dos setores envolvidos. Mudanças no SGQ são um dos itens avaliados na análise crítica da direção.]

7 APOIO

7.1 Recursos

7.1.1 Generalidades

[Descrever as ações para o provimento dos recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do SGQ, considerando as capacidades e restrições de recursos internos existentes e o que precisa ser obtido de provedores externos.

Ex.: O PJTO destina recursos para a manutenção e melhoria da gestão da qualidade conforme a necessidade de investimentos detectada por seu gestor, incluindo, entre outros: Pessoal para execução das atividades; Treinamentos; Tomada de ações corretivas, preventivas ou de melhoria; Investimentos em tecnologia; Infra-estrutura (espaço físico,

⁵ Risco significa incerteza sobre a ocorrência ou não de uma perda ou prejuízo, e a forma de se controlar os riscos é através de seu gerenciamento. Ser capaz de gerenciar o risco significa "tentar evitar perdas, tentar diminuir a frequência ou severidade de perdas ou pagar as perdas de todos os esforços em contrário", entendendo-se 'frequência de perdas' como a quantidade de vezes que a perda ocorre, enquanto a severidade seria o custo do prejuízo decorrente da perda[1].
Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Gerenciamento_de_risco

máquinas e ferramentas); Ambiente de trabalho; Auditorias internas; Auditorias externas; e Contratação de serviços para suporte ao SGQ.]

7.1.2 Pessoas

[Descrever as ações para determinação e alocação das pessoas necessárias para implantar o SGQ e para monitorar e controlar o processo de gestão de pessoas na unidade.

Ex.: Os servidores e colaboradores (comissionados, estagiários e voluntários) que executam atividades que influenciam na qualidade dos serviços são designados de acordo com a competência necessária baseada em escolaridade, qualificação profissional, treinamento, habilidade e experiência apropriados, conforme estabelece a Lei complementar nº 10, de 11/01/1996 (Lei Orgânica do Poder Judiciário do Estado do Tocantins) e a Lei nº 2.409, de 16 de novembro de 2010 (Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos Servidores do Poder Judiciário do Estado do Tocantins).]

7.1.3 Infraestrutura

[Descrever as ações para o provimento e manutenção da infraestrutura necessária para a operação das atividades e alcançar a conformidade de seus serviços, em termos de edifícios e utilidades associadas; equipamento, incluindo materiais, máquinas, ferramentas, etc. e software; recursos para transporte; e tecnologia da informação e de comunicação.

Ex.: Os responsáveis pelos setores identificam os requisitos de infra-estrutura necessários para atingir a conformidade do serviço. Cabe às unidades de apoio responsáveis pelo provimento assegurar o fornecimento adequado às finalidades pretendidas, de forma a permitir a execução dos processos de trabalho.]

7.1.4 Ambiente para operação dos processos

[Descrever as ações para a manutenção de um ambiente adequado para a realização dos serviços, considerando os fatores social (por exemplo, não discriminatório, calmo, não confrontante); psicológico (por exemplo, redutor de estresse, preventivo quanto à exaustão, emocionalmente protetor); e físico (por exemplo, temperatura, calor, umidade, luz, fluxo de ar, higiene, ruído).Ex.: A responsabilidade de todas as pessoas da unidade – Juiz e servidores – manter o ambiente de trabalho limpo e organizado. Além da dimensão física, há preocupação com o bem-estar dos servidores. Para tanto, a Diretoria de Gestão de Pessoas - DIGEP desenvolve programa de qualidade de vida institucional, através de medidas educativas e preventivas, prevenindo o surgimento de doenças relacionadas ao trabalho, incentivando a mudança para um estilo de vida saudável, visando manter o bem-estar e a satisfação dos servidores.]

7.1.5 Recursos de monitoramento e medição

7.1.5.1 Generalidades

[Descrever as ações para que sejam todos os recursos necessários para avaliar se a conformidade do SGQ está sendo alcançada, considerando que cada processo tem um jeito próprio de ser medido e monitorado, pode ser necessário realizar medições em várias etapas do processo, os métodos de medição e monitoramento também precisam ser precisos para fornecer resultados confiáveis ao longo do tempo e Reter informação documentada para contribuir a conformidade do serviço.]

Ex.: Os resultados dos processos são monitorados periodicamente para que os dados sejam válidos e confiáveis com os objetivos do SGQ e, durante a reunião de Análise Crítica, esses resultados são analisados para verificar se os controles realizados estão eficazes e identificar melhorias, disponíveis em xxxx (indicar documento ou software de registro).]

7.1.5.2 Rastreabilidade de medição

[Descrever o ações e/ou o método para assegurar a confiabilidade e segurança dos mecanismos de rastreabilidade empregados nos processos de trabalho.

Ex.: O sistema informatizado de gerenciamento de processos é o principal dispositivo de rastreabilidade. Os autos dos processos judiciais são autuados mediante a atribuição de numeração cronológica, que identifica o processo judicial e serve ao seu trâmite, a este se vinculando permanentemente, mesmo durante a fase de arquivamento. Toda a movimentação processual é lançada no sistema de gerenciamento de processos.]

7.1.5 Conhecimento organizacional

[Descrever as ações para a realização da Gestão do Conhecimento ⁶da organização, visando a preservação do “*Como fazer*” já existente necessário para a boa execução dos processos de trabalho, apreendidos pela experiência, mentoreamento ou baseado em referenciais.

Ex.: O conhecimento organizacional relacionado aos processos do SGQ é adquirido ao longo da execução dos processos e retido tacitamente pelos servidores envolvidos. O conhecimento dos processos de trabalho está explicitado nos Procedimentos Operacionais - PO's que são publicados nos meios oficiais disponibilizados pelo órgão e nos manuais de rotina, contendo o passo a passo dos processos e descrevem todas as atividades que os compõem, bem como as áreas responsáveis por cada etapa. Além dos PO's o conhecimento organizacional também está retido em normativos que regulamentam os processos, como portarias e instruções normativas.]

7.2 Competência

[Descrever como é realizada a gestão por competências ⁷da organização, considerando a metodologia e a retenção das informações sobre as competências dos servidores.

⁶ Gestão do conhecimento, do inglês KM - knowledge management, é o nome dado ao conjunto de tecnologias e processos cujo objetivo é apoiar a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento nas organizações. O conhecimento e a gestão do conhecimento são conceitos complexos e multifacetados. Assim, o desenvolvimento e implementação de uma gestão do conhecimento que seja eficaz requer uma rica fundamentação de várias literaturas[1].
Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_do_conhecimento

⁷ Gestão por Competências é um sistema da área de Gestão de Recursos Humanos desenvolvido no sentido de identificar e gerir perfis profissionais que proporcionem um maior retorno a um negócio, identificando os pontos de excelência e as oportunidades de melhoria, suprimindo lacunas e agregando conhecimento. Um modelo de gestão de competência sempre terá um viés conceitual e deverá ser de difícil mensuração, mas na medida em que o processo de identificação dos perfis for avançando, melhor será conduzir o gerenciamento.[1] . Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_por_compet%C3%Aancias

Ex.: As atividades referentes ao desenvolvimento das competências das pessoas que atuam no SGQ são realizadas em conjunto com a Diretoria de Gestão de Pessoas - DIGEP, que gerencia o programa de mapeamento das competências, estabelecendo as necessidades de educação e treinamento, e a Escola da Magistratura - ESMAT, que gerencia/executa o programa anual de capacitação do PJTO. As informações documentadas referentes ao processo de desenvolvimento das competências ficam na DIGEP e na ESMAT.]

7.3 Conscientização

[Descrever as ações realizadas para que as pessoas que realizam os serviços do SGQ estejam cientes do papel que ela desempenha no SGQ da unidade, incluindo os colaboradores, terceirizados, estagiários, menores aprendizes, enfim, todas as pessoas que esteja ligada ao SGQ.

Ex.: Para fomentar a cultura da qualidade são realizadas, periodicamente, reuniões de equipe, sob a coordenação do Juiz ou do Escrivão, onde são discutidos os resultados do monitoramento dos processos. Além disso, são realizados treinamentos e palestras, bem como utilização de murais e placas informativas com a divulgação das informações referentes à gestão da qualidade para a conscientização das pessoas que integram o SGQ.]

7.4 Comunicação

[Descrever o plano de ação para a utilização das ferramentas corporativas disponíveis na organização para assegurar a eficácia da comunicação relativa ao SGQ, entre elas: reuniões, treinamentos, murais, placas informativas, sistemas corporativos e mídias sociais.

Ex.: a) os assuntos urgentes são comunicados por e-mail, spark, pessoalmente ou via aplicativo whatsapp; b) são ratificados por documento, caso haja necessidade de registro; c) a comunicação ocorre mediante reuniões, quando se fizerem necessárias; d) a comunicação interna no PJTO com os demais serviços, judiciários e administrativos, é realizada por meio de telefone, correio eletrônico, preferindo-se aquele que mais prontamente atender aos interesses do serviço ou cumprir a finalidade do ato; e) a comunicação relativa à atividade fim da unidade xxx é realizada por meio do sistema de gerenciamento de processos, tendo os servidores acesso às informações com as respectivas senhas de acesso e os usuários (advogados e partes) pela consulta realizada nos terminais de consulta judicial ou na internet; f) a comunicação relativa à atividade meio da unidade é realizada por meio do sistema eletrônico de informações, tendo os servidores acesso às informações com as respectivas senhas de acesso; g) a declaração da Política e dos Objetivos da Qualidade é divulgada pessoalmente ou em murais e placas informativas e nas mídias sociais da unidade xxx. A comunicação externa é realizada pela Diretoria do Centro de Comunicação - CECOM do PJTO através dos canais institucionais de divulgação e do contato com a mídia e pelas mídias sociais institucionais.]

7.5 Informação documentada

7.5.1 Generalidades

[Descrever as ações para a documentação e definição das informações necessárias para a comunicação da informação; evidenciar a conformidade dos processos e serviços; retenção e compartilhamento do conhecimento organizacional e divulgação e preservação das experiências relevantes para o funcionamento eficaz do SGQ.

Ex.: As informações documentadas necessárias para assegurar a eficácia do SGQ são estabelecidas em procedimento específico (planilha e/ou software de controle). Legislação e normas externas podem ser utilizadas através dos sítios governamentais, cujos acessos estão disponíveis em links na internet.]

7.5.2 Criando e atualizando

[Descrever as ações para criação e atualização das informações documentadas, considerando a sua identificação e descrição (por exemplo, um título, data, autor ou número de referência); formato (por exemplo, linguagem, versão de software, gráficos) e meio (por exemplo, papel, eletrônico); e análise crítica e aprovação quanto à adequação e suficiência.

Ex.: A elaboração das informações documentadas, critérios de atualização, identificação, descrição, formato e aprovação são estabelecidos conforme procedimento específico (indicar planilha e/ou software de controle).]

7.5.3 Controle de informação documentada

[Descrever as ações para que a informação documentada requerida pelo SGQ esteja disponível e adequada para uso, onde e quando ela for necessária e protegida suficientemente (por exemplo, contra perda de confidencialidade, uso improprio ou perda de integridade).

Ex.: O controle da informação documentada, seja de origem interna ou externa é estabelecida em procedimento específico (indicar planilha e/ou software de controle). Os autos processuais, em formato digital, são mantidos, conforme os protocolos do sistema de gerenciamento de processos e protegidos conforme rotinas de backup. Os documentos referentes a ações em trâmite, em meio físico, são mantidos em arquivos e/ ou pastas nas dependências da Vara, conforme os procedimentos de controle de informação documentada.]

8 OPERAÇÃO

8.1 Planejamento e controle operacionais

[Descrever as ações desenvolvidas para que a parte operacional da unidade seja estruturada para entregar os serviços com qualidade, sendo executados conforme o planejado (atuando antes da execução dos processos) e controlado (buscando entender as saídas do processo), considerando critérios para os processos; aceitação dos serviços; recursos necessários; implementação de controles e conservação de informação documentada.

Ex.: A unidade xxx identifica e planeja todos os seus processos, assegurando que estes são executados sob condições controladas para satisfazer as partes interessadas (conforme o descrito no item 4.4 deste manual), incluindo: Mapeamento de processos e definição dos critérios de aceitação dos produtos e serviços por meio dos requisitos da cadeia cliente fornecedores; Procedimentos Operacionais devidamente documentados; Critérios claros de execução dos serviços operacionais judiciais e administrativos; Monitoramento e controle de parâmetros adequados de processos e de serviço; Registros necessários para evidenciar que os processos e os serviços atendem aos requisitos especificados.]

8.2 Requisitos para produtos e Serviços

8.2.1 Comunicação com cliente

[Descrever as ações desenvolvidas para a comunicação com cliente relativa a prestação de informação relativa aos serviços; com consultas e/ou pedidos, incluindo mudanças; retroalimentação do cliente relativa aos serviços, incluindo

reclamações; retenção e controle da propriedade do cliente; e requisitos específicos para ações de contingência, quando pertinente.

Ex.: A comunicação com os usuários é realizada mediante atendimento no balcão, no horário de funcionamento da unidade. A comunicação inclui a pesquisa de satisfação do usuário realizada permanentemente para o registro de elogios, sugestões e reclamações. A comunicação relativa ao andamento do processo judicial é realizada mediante informações lançadas no Sistema de gerenciamento de processos, com disponibilização de chave de acesso, acessadas pelos usuários na internet, no sítio do Tribunal de Justiça, www.tjto.jus.br. As decisões são publicadas no Diário da Justiça Eletrônico do Poder Judiciário do Estado do Tocantins (DJETO), órgão oficial de divulgação dos atos judiciais referentes aos processos em tramitação em todas as Comarcas do Estado. Além disso, o PJTO disponibiliza à sociedade o serviço de ouvidoria.

NOTA: A comunicação é tratada em três requisitos: no **item 5.1.2 Foco no Cliente**, a ênfase é dada à comunicação interna sobre os requisitos e expectativas do cliente, para os integrantes do SGQ; no **item 7.4 Comunicação** ressalta a comunicação institucional interna e externa, para as partes interessadas; no item o **8.2.1 Comunicação com o cliente** focaliza a relação entre a organização e o seu cliente.]

8.2.2 Determinação de requisitos relativos a produtos e serviços

[Descrever as ações realizadas para a definição dos serviços prestados pela organização, considerando os critérios os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis; os considerados necessários pela organização, de forma que a unidade possa atender aos pedidos dos serviços que ela presta.

Ex.: Os requisitos relacionados à entrega da prestação jurisdicional são estabelecidos pelo ordenamento jurídico, que é o conjunto de princípios e normas constituídos para assegurar o direito fundamental dos cidadãos à tutela judicial, ao processo e ao julgamento por um órgão independente e imparcial, cuja função é aplicar o Direito ao caso concreto mediante processo judicial regular, produzindo, ao final, sentença que se reveste da denominada coisa julgada. São estabelecidos requisitos normativos internos inseridos no COJE e demais atos internos do PJTO, como por exemplo, divulgação para os usuários da Tabela Oficial de Custas e Valores, publicação da íntegra das decisões judiciais, informações sobre andamento processuais prestadas pessoalmente ou pela internet.]

8.2.3 Análise crítica de requisitos relativos a produtos e serviços

[Descrever as ações realizadas na análise da capacidade de atender aos requisitos para os serviços que se compromete a prestar, considerando os requisitos especificados pelo cliente; requisitos não declarados pelo cliente, mas necessários para o uso especificado ou pretendido, quando conhecido; requisitos especificados pela organização; requisitos estatutários e regulamentares.

Ex.: Os requisitos para a entrega da prestação jurisdicional, uma vez impostos pelo ordenamento jurídico, aplicável a todos os atuantes no SGQ - fornecedor do serviço e clientes, não comportam análise crítica pela unidade organizacional, como atividade sistemática. Sendo permitidos pela lei, podem ser considerados outros requisitos adicionais e/complementares baseados em novas necessidades dos usuários eventualmente identificadas, em sugestões e reclamações, nas pesquisas de opinião e de satisfação, buscando superar expectativas dos clientes.]

8.2.4 Mudanças nos requisitos para produtos e serviços

[Descrever as ações a manutenção das informações documentadas (leis, normas e regulamentos) que fazem referência aos requisitos dos serviços atualizada e sempre que houver mudança nesses requisitos essas informações devem ser alteradas.

Ex.: Qualquer servidor pode identificar a necessidade de ações corretivas, preventivas ou de melhoria nos processos em razão de novos requisitos identificados. Caso necessário, os procedimentos operacionais, instruções normativas e outras informações documentadas são revisadas, atualizadas e publicadas para a disponibilização e divulgação às partes interessadas pertinentes.]

8.3 Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços

[Descrever as ações realizadas a estabelecidas e implementadas para manutenção de um processo de projeto e desenvolvimento de seus serviços.

NOTA: Este requisito não é aplicável ao PJTO, visto que as atividades são realizadas com base nos requisitos estabelecidos pela legislação processual vigente, bem como nos padrões estabelecidos pelo sistema de gerenciamento de processos, ou seja, o procedimento para o desenvolvimento do serviços é a lei, que não é elaborada pelo PJTO. A não aplicabilidade de um requisito deve ser registrada no item 4.3 deste manual.]

8.4 Controles de processos, produtos e serviços providos externamente

8.4.1 Generalidades

[Descrever as ações realizadas para que a organização garanta que os itens entregues por fornecedores estejam de acordo com o solicitado, estabelecendo critérios de controle a serem aplicados aos itens terceirizados e para a avaliação, seleção e monitoramento de fornecedores.

Ex.: Os recursos, processo, serviços e produtos utilizados para realização dos processos de trabalho do SGQ, tais como os materiais de consumo, os bens permanentes, os equipamentos eletromecânicos, os programas e equipamentos de informática, os serviços de limpeza, transporte, correspondência, recebimento e encaminhamento de expedientes, serviços gráficos, comunicação, segurança, publicação oficial, indicação de peritos e arquivo são providos diretamente pelas unidades de apoio, conforme a natureza e a partir dos pedidos que lhes sejam encaminhados pela unidade xxx. O PJTO somente adquire produtos, serviços e processos de fornecedores previamente selecionados e avaliados com base na capacidade destes em atender aos requisitos de fornecimento.]

8.4.2 Tipo de Extensão e Controle

[Descrever as ações para controlar as atividades realizadas fora da organização, por fornecedores, também sejam controladas no SGQ para que sejam entregue ao cliente como o planejado.

Ex.: Critérios para inspeção, aprovação e recebimento dos processos, serviços e produtos (materiais de consumo e insumo) adquiridos variam de acordo com o tipo e abrangência exercidos e o impacto que estes têm na qualidade do produto final. Os fornecedores são avaliados quanto a sua capacidade técnica, comercial e outros critérios definidos pelo PJTO, conforme estabelecido nos documentos específicos de aquisição das unidades de apoio responsáveis pelo provimento.]

8.4.3 Informação para provedores externos

[Descrever as ações para que a organização trabalhe de forma planejada e organizada com seus fornecedores, definindo as informações necessárias para o seu fornecimento, evitando falta de informação importante que comprometa o serviço. Ex.: A gestão dos fornecedores de processos, serviços e produtos é pautada por comunicados, acordos, termos e contratos previamente alinhados entre as partes, quem contemplam: Serviços a serem prestados; Responsabilidades de ambas as partes; Cláusulas de sigilo e confidencialidade de dados dos clientes; Critérios de controle dos fornecedores e monitoramento do desempenho; Critérios de qualificação das competências, quando aplicável; e Critérios de visitas técnicas, quando aplicável.]

8.5 Produção e provimento de serviços

8.5.1 Controle de produção e de provisão de serviço

[Descrever as ações realizadas para que a organização controle seus processos, de forma que o que está sendo executado esteja de acordo com o planejado, considerando os seguintes aspectos: a disponibilidade de informação documentada que defina as características dos serviços a serem produzidos e as atividades a serem desempenhadas; os resultados a serem alcançados; a disponibilidade e uso de recursos de monitoramento e medição adequados; a implementação de atividades de monitoramento e medição em estágios apropriados para verificar que critérios para controle de processos ou saídas e critérios de aceitação para produtos e serviços foram atendidos; o uso de infraestrutura e ambiente adequados para a operação dos processos; a designação de pessoas competentes; a validação e revalidação periódica da capacidade de alcançar resultados planejados; a implementação de ações para prevenir erro humano; e a implementação de atividades de liberação, entrega e pós-entrega. Ex.: A unidade xxx planeja e realiza a produção e prestação de serviços adotando a abordagem por processos de trabalho, cujas rotinas estão formalizadas nos Procedimentos Operacionais - PO's e demais informações documentadas (nas informações devem constar o atendimento dos aspectos elencados.)

8.5.2 Identificação e rastreabilidade⁸

[Descrever as ações realizadas para a rastreabilidade da informação (no caso do Judiciário é aplicável aos documentos e autos processuais) sobre os serviços prestados.

Ex.: O sistema de gerenciamento de processos é o principal dispositivo de rastreabilidade. Os autos dos processos judiciais são autuados mediante a atribuição de numeração cronológica, que identifica o processo judicial e serve ao seu trâmite, a este se vinculando permanentemente, mesmo durante a fase de arquivamento. Toda a movimentação processual é lançada no sistema de gerenciamento de processos.]

8.5.3 Propriedade pertencente a clientes ou provedores externos

⁸ A rastreabilidade é um conceito que surgiu devido à necessidade de saber em que local é que um produto se encontra na cadeia logística sendo também muito usado em controle de qualidade. Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Rastreabilidade>

[Descrever as ações realizadas para proteger a propriedade pertencente a terceiros, enquanto estiver sob responsabilidade da organização. Além de conscientizar os envolvidos sobre essa responsabilidade, a organização deve identificar e proteger esses bens.

Ex.: São consideradas propriedades do usuário aqueles bens provisoriamente apreendidos ou disponibilizados como prova em ação judicializada, tais como documentos físicos, croquis, títulos de créditos e objetos relacionados aos processos. Caso sejam perdidos ou danificados, o Escrivão informa de pronto ao Juiz de Direito, que determinará a comunicação às partes envolvidas no processo para as providências cabíveis. Qualquer documento, material ou produto enviado pelo cliente é verificado e protegido. Caso haja dano, o fato é imediatamente informado ao proprietário.]

8.5.4 Preservação

[Descrever as atividades realizadas para a preservação dos produtos dos serviços durante a execução das atividades para assegurar a sua conformidade, podendo envolver identificação, manuseio, controle de contaminação, embalagem, armazenamento, transmissão ou transporte e proteção.

Ex.: Os autos processuais, que contemplam todos os processos de produção da prestação jurisdicional, em formato digital, são preservados, conforme os protocolos do sistema de gerenciamento de processos e protegidos conforme rotinas de backup. Os documentos referentes a ações em trâmite, em meio físico, são mantidos em arquivos e/ ou pastas nas dependências da unidade xxx, conforme os procedimentos de controle de informações documentadas.]

8.5.5 Atividade pós entrega

[Descrever as ações realizadas para que a organização ofereça mais que a simples entrega da prestação do serviço, mas ofereça garantias posteriores aos clientes, considerando os requisitos estatutários e regulamentares; as consequências indesejáveis potenciais associadas aos serviços; os requisitos e retroalimentação do cliente.

Ex.: Para os processos do escopo do SGQ, os requisitos para atividades de pós-entrega são estabelecidos na legislação vigente, sendo definidas como ações incidentais ao longo da tramitação do processo na unidade xxx e do sistema recursal após o julgamento pelo magistrado até a baixa definitiva do processo.]

8.5.6 Controle de mudanças

[Descrever as ações realizadas para o controle de mudanças no SGQ, que deve incluir um estudo das alternativas para realizar a mudança e suas consequências.

Ex.: Quando os requisitos do serviço são alterados, seja por mudanças na legislação e/ou procedimental, a direção da unidade xxx analisa criticamente e controla as mudanças, efetuando as revisões dos procedimentos e informações documentadas, bem como comunicando e treinando os servidores, se necessário, bem como divulgando às partes interessadas, visando assegurar a conformidade com os requisitos.]

8.6 Liberação de produtos e serviços

[Descrever as ações realizadas para a verificação se os requisitos do serviço foram atendidos e o registro em informação documentada referente a evidência de conformidade com os critérios de aceitação e rastreabilidade à(s) pessoa(s) que autoriza(m) a liberação.

Ex.: Os produtos e serviços entregues pelos processos do SGQ são liberados mediante a movimentação processual pelo sistema de gerenciamento de processos. Ao concluir o processo, ele é movimentado para a fase seguinte, que aceita o produto mediante o recebimento do processo no próprio sistema. Todo o histórico de movimentações e recebimentos é registrado e as informações necessárias ao controle da liberação dos produtos e serviços podem ser extraídas sempre que necessário, mediante relatório de movimentação do sistema.]

8.7 Controle de saídas não conformes

[Descrever as ações para o controle e identificação de atividades que estejam diferentes do planejado, evitando que um produto não seja entregue ao cliente com defeito. A falha pode ser tratada através de correção, segregação, contenção, retorno, suspensão ou informação ao cliente, onde o cliente deve ser informado sobre a identificação de falhas e suas possíveis consequências.

Ex.: As não conformidades podem ser identificadas por meio da operacionalização do SGQ, do monitoramento e das reclamações de clientes. Qualquer servidor é responsável por identificar eventuais não conformidades durante a execução das atividades de sua competência e adotar a disposição imediata para correção.]

9. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação

9.1.1 Generalidades

[Descrever as ações realizadas para que a organização utilize as informações coletadas do seu sistema de gestão para fundamentar suas decisões, através da avaliação do desempenho e eficácia do seu SGQ, considerando o que precisa ser monitorado e medido; os métodos para monitoramento, medição, análise e avaliação necessários para assegurar resultados válidos; quando o monitoramento e a medição devem ser realizados; quando os resultados de monitoramento e medição devem ser analisados e avaliados.

Ex.: A 2ª Vara Cível implementou ferramentas necessárias para monitoramento, medição e análise e melhoria para demonstrar a conformidade do serviço, assegurar a conformidade do SGQ e métodos incluindo técnicas estatísticas para avaliar dados diversos. Os processos de trabalho são monitorados pelo acompanhamento da tramitação processual e medidos pelos resultados dos indicadores estabelecidos. São mantidos registros dos respectivos processos de monitoramento, medição, análise e melhoria.]

9.1.2 Satisfação do cliente

[Descrever as ações realizadas para o *monitoramento da percepção dos clientes/usuários de seus serviços e o grau em que suas necessidades e expectativas estão sendo atendidas, considerando os métodos para obter, monitorar e analisar criticamente essa informação.*

Ex.: A unidade xxx mantém, permanentemente, pesquisa com objetivo de monitorar a satisfação dos clientes quanto á sua percepção sobre a atenção aos seus requisitos e qualidade dos serviços. A retroalimentação do cliente é realizada por meio da pesquisa de satisfação, bem como por meio da Ouvidoria e da Corregedoria, visando à melhoria no atendimento aos beneficiários e no serviço prestado. Os resultados da pesquisa de satisfação são consolidados e analisados nas reuniões de análise crítica do SGQ.]

9.1.3 Análise e avaliação

[Descrever as ações realizadas para a elaboração, a partir dos dados coletados em medições e monitoramentos, da análise e avaliação dos resultados alcançados, buscando melhorias nos serviços, com verificação da conformidade de produtos e serviços; *grau de satisfação de cliente; desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade; se o planejamento foi implementado eficazmente; eficácia das ações tomadas para abordar riscos e oportunidades; desempenho de provedores externos; e a necessidade de melhorias no SGQ.*

Ex.: A unidade xxx monitora, coleta e analisa os dados gerados pelos setores da unidade e processos do SGQ para assegurar a adequação e a eficácia do SGQ e para avaliar onde melhorias podem ser implementadas. Os dados são consolidados e analisados em reuniões ordinárias de acompanhamento e nas reuniões de análise crítica.]

9.2 Auditoria interna

[Descrever as ações realizadas para a realização das auditorias internas, que são uma ferramenta para identificar pontos que precisam ser corrigidos e pontos que podem ser otimizados, devendo ocorrer a intervalos planejados para prover informação sobre se o SGQ está conforme com os requisitos da própria organização para o seu SGQ e os requisitos da ISO e se este está implementado e mantido eficazmente. Um procedimento específico pode ser elaborado para regular as auditorias, conforme a ABNT NBR ISO 19011 (auditorias da qualidade).

Ex.: O procedimento xx – Auditoria Interna orienta a realização de auditoria interna do SGQ, para verificar se as atividades estão em conformidade com o planejado, com os requisitos da norma de referência e para determinar a eficácia do sistema. A auditoria é realizada por pessoas da própria organização ou de organizações parceiras.]

9.3 Análise crítica pela direção

9.3.1 Generalidades

[Descrever as ações realizadas para que a alta direção da organização avalie o SGQ periodicamente, conhecendo os resultados, os indicadores e demais informações, de forma a ter uma visão global do sistema, para identificar possíveis falhas e oportunidades de melhoria.

Ex.: A análise crítica pela direção avalia as atividades do SGQ, a fim de verificar sua eficácia e implementar ações para melhoria dos processos e da satisfação do cliente. É realizada em período anual, de preferência após auditorias internas e/ou externas.]

9.3.2 Entradas de análise crítica pela direção

[Descrever as ações realizadas para o planejamento da análise assegurando que a direção da organização considere os pontos essenciais do SGQ.

Ex.: As entradas são elencadas nas atas de reuniões de análise crítica de modo que não seja esquecido nenhum tópico, incluem informações sobre: a situação de ações provenientes de análises críticas anteriores pela direção; mudanças em questões externas e internas que sejam pertinentes para o sistema de gestão da qualidade; informações sobre o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade, incluindo tendências relativas a: 1. satisfação do cliente e retroalimentação de partes interessadas pertinentes; 2. extensão na qual os objetivos da qualidade foram alcançados; 3. desempenho de processo e conformidade de produtos e serviços; 4. não conformidades e ações corretivas; 5. resultados

de monitoramento e medição; 6. resultados de auditoria; 7. desempenho de provedores externos e mais suficiência de recursos; eficácia de ações tomadas para abordar riscos e oportunidades; e oportunidades de melhoria.]

9.3.3 Saídas de análise crítica

[Descrever as ações realizadas para que o resultado da análise crítica feita pela direção gere melhorias no SGQ. Para isso, ela deve conter decisões e ações a serem tomadas aos itens elencados pela norma.

Ex.: As saídas da análise crítica incluem decisões e ações relacionadas a: melhorias do SGQ e dos seus processos de trabalho; necessidades de mudanças no SGQ; e necessidade de recursos.]

10. MELHORIA

10.1 Generalidades

[Descrever as ações realizadas para que a organização identifique e selecione oportunidades para melhoria e implementar quaisquer ações necessárias para aumentar a satisfação do cliente, incluindo ações para melhorar os serviços para atender a requisitos assim como para abordar futuras necessidades e expectativas; corrigir, prevenir ou reduzir efeitos indesejados; e melhorar o desempenho e a eficácia do SGQ.

Ex.: Qualquer servidor pode identificar riscos e oportunidade e a necessidade de ações corretivas, preventivas ou de melhoria. Sendo procedente, o responsável da área identifica a ação, realiza o estudo de causas e o planejamento de ações necessárias, com o acompanhamento da direção da Vara.]

10.2. Não conformidades e ação corretiva

[Descrever as ações para que a organização trate suas não conformidades, tomando as providências imediatas para minimizar seus efeitos negativos e planejar ações futuras para que não volte a se repetir.

Ex.: As causas de não conformidades, oriundas de qualquer natureza e/ou que ocorrem durante a execução dos processos de trabalho, inicialmente, são controladas e corrigidas de forma a restaurar e manter a situação adequada. Na sequência e/ou concomitantemente são investigadas, estruturadas e registradas, com a implementação de ações que eliminem ou bloqueiem as causas de não conformidades (reais ou potenciais).]

10.3 Melhoria contínua

[Descrever as ações realizadas para que a organização aproveite o resultado de análises e avaliações realizados pela direção sobre o desempenho do SGQ para implementar as oportunidades de melhoria observadas para alcançar a melhoria contínua.

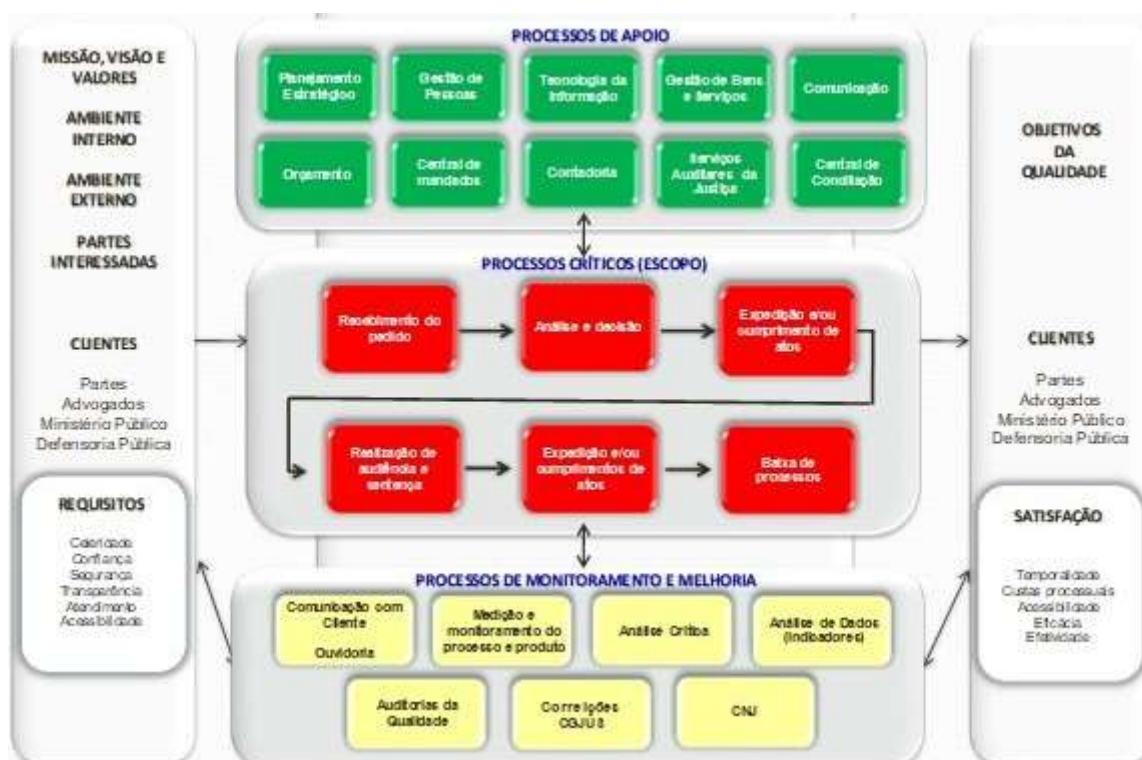
Ex.: Os resultados das análises de dados são objeto de reflexões para a Direção e para as equipes que se empenham na implementação das ações gerenciais deliberadas, visando a melhoria do SGQ. Além disso, contribuem para a melhoria contínua: emissão de atos administrativos, determinando novas práticas relacionadas às atividades cartorárias e de gabinete; estabelecimento dos Objetivos da Qualidade, metas e indicadores e o monitoramento da realização desses objetivos; ações corretivas e preventivas estabelecidas, implementadas e avaliadas quanto à eficácia; e análise crítica do SGQ, em períodos determinados, de forma que se possibilite avaliar o sistema, para assegurar sua adequação, suficiência e eficácia.]

ANEXOS

- Figura 1 – Representação esquemática dos elementos do SGQ

ALTERAÇÕES	
ITEM	DESCRIÇÃO
[indicar item do manual]	[pode ser alteração, supressão e/ou acréscimo de termos, frases, parágrafos]

Figura 1 – Representação esquemática dos elementos do SGQ



**APÊNDICE D – PROCEDIMENTO OPERACIONAL - RECEBIMENTO DO
PEDIDO**



MODELO

PROCEDIMENTO OPERACIONAL RECEBIMENTO DOS PEDIDOS

Revisão 00

Nome da organização

Email: [Seu email aqui]

Site: [Seu site aqui]

Tel: [Telefone]

Endereço, cidade, estado, CEP



Nome do
logotipo

[Descrever o procedimento no formato de passo a passo:

- utilizar a linguagem simples, clara e objetiva, para que o documento possa ser entendido e aplicado por todos;
- elaborar o procedimento com participação de um executor das atividades e tarefas, pois ele é o conhecedor do processo e sabe de suas características e deficiências;
- transcrever em palavras as rotinas de trabalho, conforme o que ocorre na prática, não copiar de outra unidade, pois cada processo possui suas particularidades, devendo esses procedimentos ser adequados ao seu tipo de processo;
- iniciar a frase com o verbo no infinitivo para destacar a ação;
- deixar claro o início e fim da operação para evitar dúvidas no sequenciamento das atividades;
- utilizar NOTAS para esclarecimentos adicionais para evitar dúvidas que possam induzir a erro na execução das tarefas;
- elaborar o fluxograma de forma que cada “caixinha” corresponda a um item/ação do texto;
- elaborar os fluxogramas observando que a saída de uma fase/etapa corresponde à entrada da fase/etapa seguinte (próximo fluxograma);
- realizar testes para assegurar que o procedimento descreva o que acontece (atividades/tarefas) como foi descrito;
- revisar periodicamente o procedimento para garantir a sua atualização.

NOTA: O procedimento descrito como exemplo foi elaborado com base no procedimento do sistema eletrônico de gerenciamento de processos E-proc, utilizado no PJTO, com base no ano de 2019. Em caso de troca do sistema utilizado, mudança de versão do sistema, alterações na legislação, entre outras intercorrências, o procedimento deverá ser revisado.

Nome: [Indicar a denominação do procedimento]

Ex.: PROCEDIMENTO OPERACIONAL PARA RECEBIMENTO DE PEDIDOS

Objetivo: [Indicar o que se pretende alcançar com o procedimento]

Ex.: Padronizar a atividade de recebimento de documentos destinados à unidade xxx e promover o devido andamento dos processos.

Documentos de Referência: [Indicar os documentos que fundamentam a elaboração do procedimento]

Ex.: Códigos de processos, Regimento Interno, Portarias xxx., Resoluções xxx, Manual da Qualidade.

<p>Local de aplicação: [Indicar o lugar onde são realizadas as atividades reguladas pelo procedimento]</p> <p>Ex.: Escrivania da unidade xxx</p>	
<p>Siglas: [Indicar as siglas de uso comum nas rotinas da unidade]</p> <p>Ex.: PO = procedimento operacional; CF = constituição federal; CPC = código de processo civil.</p>	
Descrição do procedimento	Responsável
<p>1.1 Receber pedidos</p> <p>1.1.1 Acessar o sistema e-Proc pelo sítio do Tribunal de Justiça (http://www.tjto.jus.br/) e fazer login utilizando matrícula e senha;</p> <p>1.1.2 No painel do Diretor de Secretaria clicar em Processos com Localizador “PETIÇÃO INICIAL” ou “URGENTE”;</p> <p>1.1.3 Clicar no processo a ser recebido.</p>	<p>Servidores da Escrivania</p>
<p>1.2. Conferir Ações Protocolizadas</p> <p>1.2.1. Abrir a petição inicial constante do evento 01</p> <p>1.2.2. Conferir se a classe da ação, assunto e causa estão de acordo com o requerimento;</p> <p>1.2.3. Verificar se a qualificação das partes no sistema e-proc estão de acordo com os dados descritos na petição inicial.</p>	<p>Servidores da Escrivania</p>
<p>1.3. Fazer Triagem por Matéria</p> <p>Nota 1: Havendo dados diferentes daqueles informados na petição inicial deverão ser corrigidos pelo Escrivão.</p> <p>1.3.1. Para correção de CLASSE DA AÇÃO:</p> <p>1.3.1.1. Ir em AÇÕES “retificar autuação”</p> <p>1.3.1.1.1. Remover o incorreto;</p>	<p>Servidores da Escrivania</p>

1.3.1.1.2. Escolher a classe correta em “Classe da Ação”;

1.3.1.1.3. Selecionar o tipo de ação correta;

1.3.1.1.4. Incluir e salvar.

1.3.2. Para correção de ASSUNTO:

1.3.2.1. Ir em AÇÕES “retificar autuação”

1.3.2.1.1. Ir em “listar assuntos”;

1.3.2.1.2. Remover o incorreto;

1.3.2.1.3. Selecionar o assunto correto;

1.3.2.1.4. Marcar como “é assunto principal da ação” (se necessário incluir assunto secundário);

1.3.2.1.5. Incluir e salvar.

1.3.3. Para correção de DADOS DAS PARTES, em havendo divergência:

1.3.3.1. Ir em AÇÕES “gerenciar partes”;

1.3.3.2. Clicar no lápis;

1.3.3.3. Corrigir os dados incorretos; e

1.3.3.4. Salvar.

Nota 2: Conferir dados:

1.3.4. Clicar em AÇÕES “Movimentar Processo”;

1.3.5. Escolher evento “Processo autuado corretamente”.	
<p>1.4. Verificar Pagamento das Custas</p> <p>1.4.1. Verificar se há pedido de assistência judiciária gratuita</p> <p>1.4.2. Se houve pedido de assistência judiciária gratuita fazer conclusão;</p> <p>1.4.3. Movimentar processo colocando em localizadores específicos por mês de ajuizamento;</p> <p>1.4.4. Se o autor requerer Assistência Judiciária Gratuita fazer lembrete nos autos.</p> <p>1.4.5 Se não há pedido de assistência judiciária gratuita, verificar se o autor efetuou o recolhimento das custas processuais de acordo com o valor da causa;</p> <p>1.4.6. Verificar se o autor efetuou o recolhimento da Taxa Judiciária de acordo com o valor da causa;</p> <p>1.4.7. Intimar a parte para complementar, se houver divergência entre o valor recolhido e o devido;</p> <p>1.4.8. Aguardar o prazo legal para pagamento das custas processuais e taxas judiciárias;</p> <p>1.4.9. Certificar se houve o recolhimento ou não das custas processuais e taxas judiciárias e fazer conclusão.</p> <p>Nota 3: Se as custas processuais e a taxa judiciária não foram recolhidas, os autos deverão aguardar por 30 dias no localizador “AGUARDANDO PAGAMENTO DE TAXAS E CUSTAS”, sob pena de cancelamento da distribuição por falta de pagamento</p>	<p>Servidores da Escrivania</p>
1.5. Movimentar processos conclusos (em bloco ou não)	<p>Servidores da Escrivania</p>

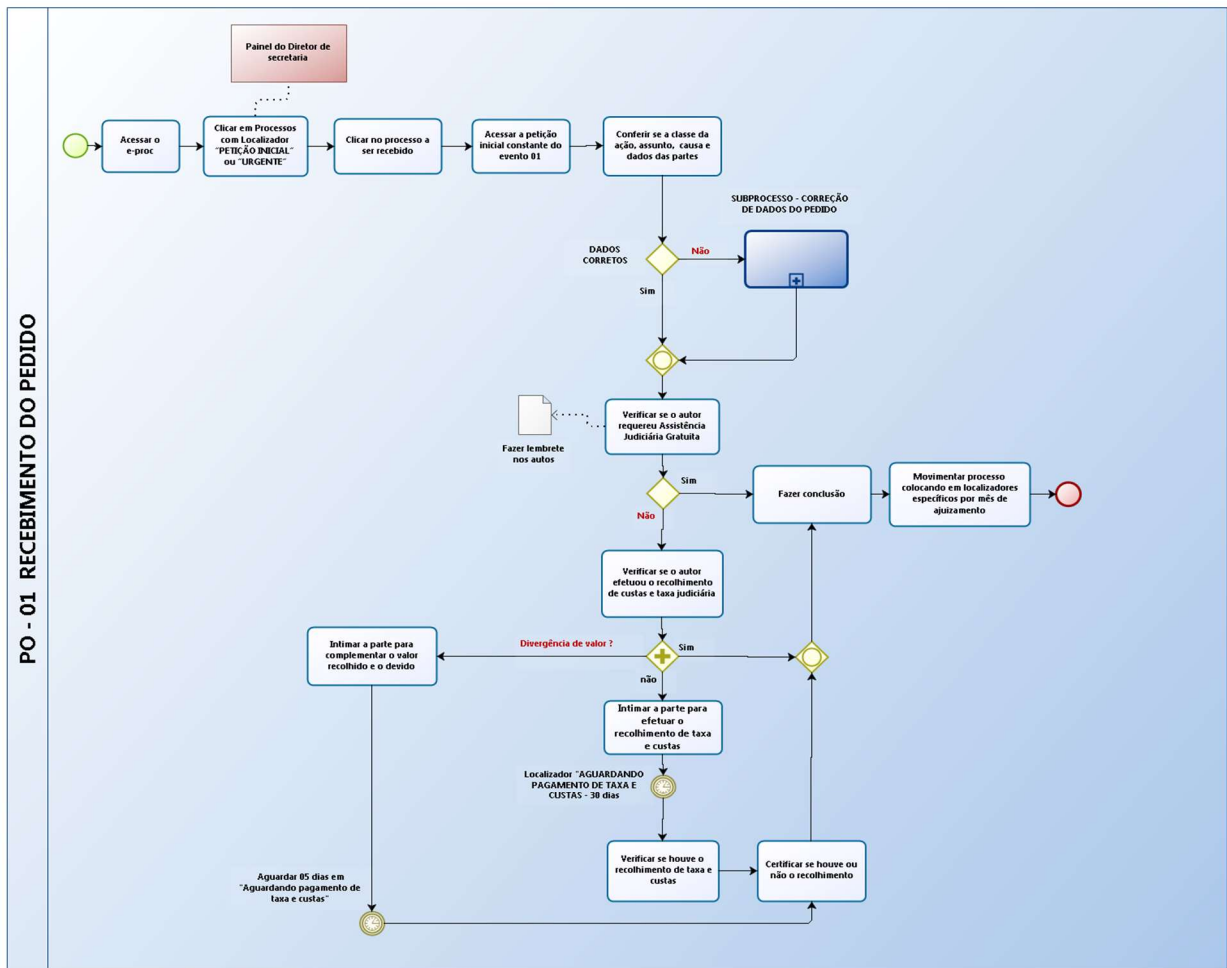
<p>1.5.1 Movimentar o processo concluso após correção de todos os dados e verificação de recolhimento de custas processuais e taxas judiciárias;</p> <p>1.5.2 Colocar os processos em localizadores específicos por mês de ajuizamento.</p>	
---	--

ANEXOS:

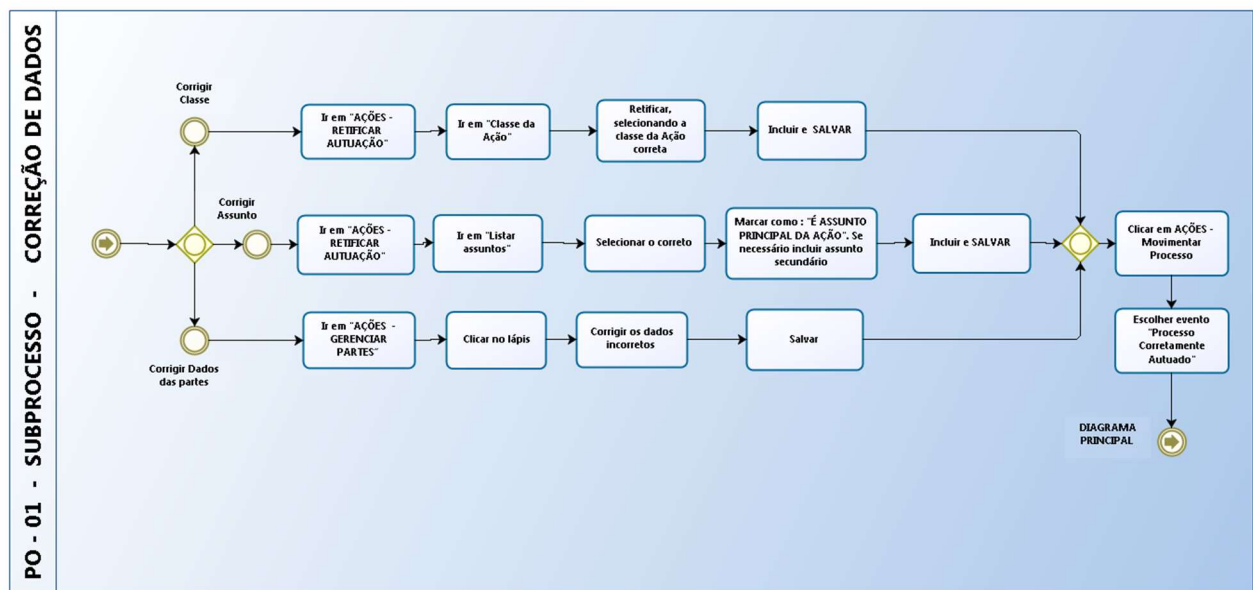
- 1 – Diagrama do processo de Recebimento de pedidos
- 2 – Diagrama do subprocesso de Correição de dados

ALTERAÇÕES	
ITEM	DESCRIÇÃO
[indicar item do manual]	[pode ser alteração, supressão e/ou acréscimo de termos, frases, parágrafos]

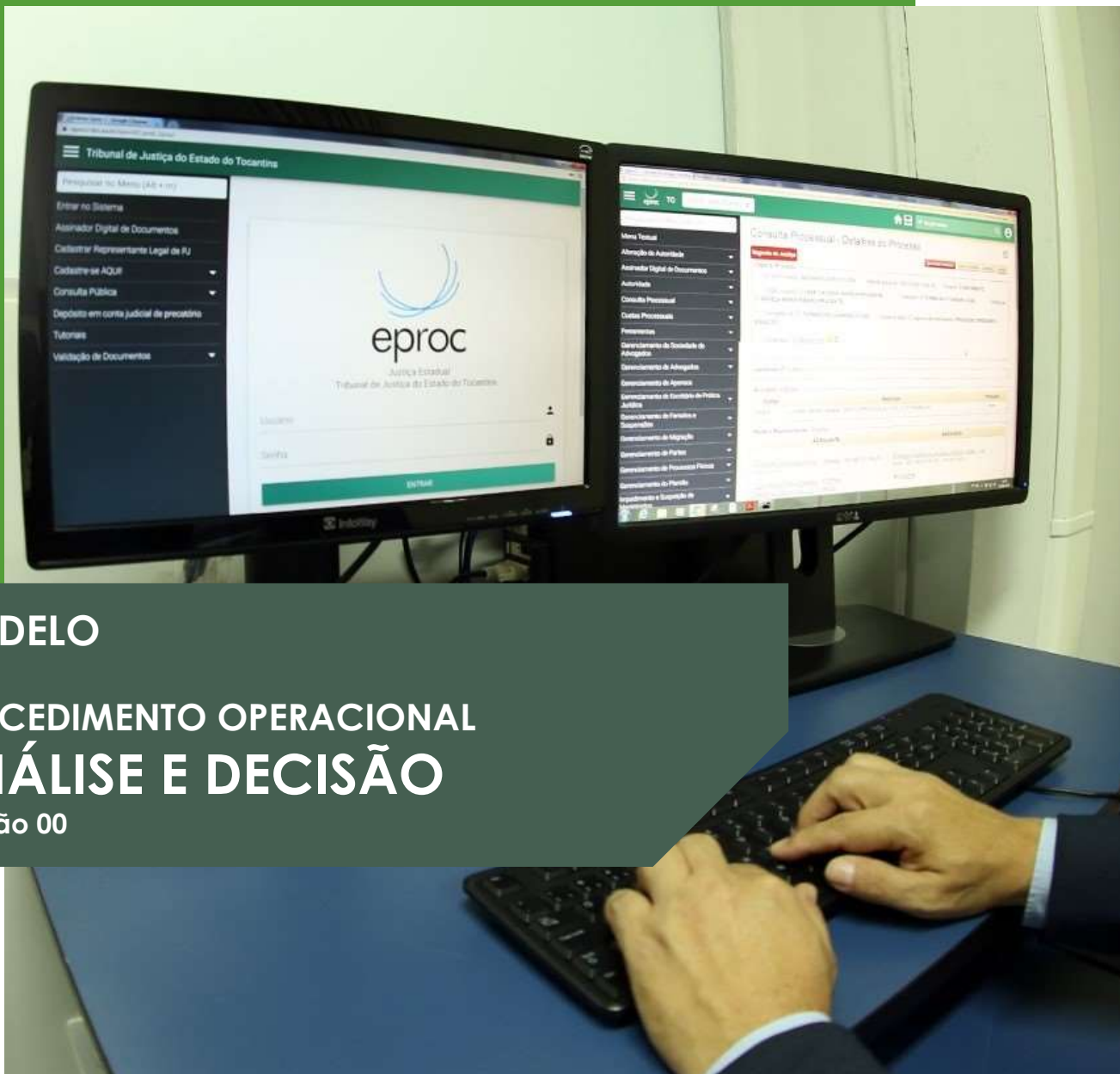
Anexo 1 – Diagrama do processo de Recebimento de pedidos



Anexo 2 – Diagrama do subprocesso de Correição de dados



APÊNDICE E - PROCEDIMENTO OPERACIONAL - ANÁLISE E DECISÃO



MODELO

PROCEDIMENTO OPERACIONAL ANÁLISE E DECISÃO

Revisão 00

Nome da organização

Email: [Seu email aqui]

Site: [Seu site aqui]

Tel: [Telefone]

Endereço, cidade, estado, CEP



Nome do
logotipo

[Descrever o procedimento no formato de passo a passo:

- utilizar a linguagem simples, clara e objetiva, para que o documento possa ser entendido e aplicado por todos;
- elaborar o procedimento com participação de um executor das atividades e tarefas, pois ele é o conhecedor do processo e sabe de suas características e deficiências;
- transcrever em palavras as rotinas de trabalho, conforme o que ocorre na prática, não copiar de outra unidade, pois cada processo possui suas particularidades, devendo esses procedimentos ser adequados ao seu tipo de processo;
- iniciar a frase com o verbo no infinitivo para destacar a ação;
- deixar claro o início e fim da operação para evitar dúvidas no sequenciamento das atividades;
- utilizar NOTAS para esclarecimentos adicionais para evitar dúvidas que possam induzir a erro na execução das tarefas;
- elaborar o fluxograma de forma que cada “caixinha” corresponda a um item/ação do texto;
- elaborar os fluxogramas observando que a saída de uma fase/etapa corresponde à entrada da fase/etapa seguinte (próximo fluxograma);
- realizar testes para assegurar que o procedimento descreva o que acontece (atividades/tarefas) como foi descrito;
- revisar periodicamente o procedimento para garantir a sua atualização.

NOTA: O procedimento descrito como exemplo foi elaborado com base no procedimento do sistema eletrônico de gerenciamento de processos E-proc, utilizado no PJTO, com base no ano de 2019. Em caso de troca do sistema utilizado, mudança de versão do sistema, alterações na legislação, entre outras intercorrências, o procedimento deverá ser revisado.

Nome: [Indicar a denominação do procedimento]

Ex.: PROCEDIMENTO OPERACIONAL PARA ANÁLISE E DECISÃO

Objetivo: [Indicar o que se pretende alcançar com o procedimento]

Ex.: Padronizar as atividades de recebimento de petições de impulso processual, juntada, movimentação e realização de atividades de processamento dos feitos durante a tramitação do processo judicial, conforme o destino.

Documentos de Referência: [Indicar os documentos que fundamentam a elaboração do procedimento]

Ex.: Códigos de processos, Regimento Interno, Portarias xxx., Resoluções xxx, Manual da Qualidade.

<p>Local de aplicação: [Indicar o lugar onde são realizadas as atividades reguladas pelo procedimento]</p> <p>Ex.: Escritania da unidade xxx</p>	
<p>Siglas: [Indicar as siglas de uso comum nas rotinas da unidade]</p> <p>Ex.: PO = procedimento operacional; CF = constituição federal; CPC = código de processo civil.</p>	
Descrição do procedimento	Responsável
<p>1. Análise e Decisão</p> <p>1.1 Examinar processos</p> <p>1.1.1 Acessar o sistema e-Proc pelo sítio do Tribunal de Justiça e fazer login utilizando matrícula e senha;</p> <p>1.1.2 Clicar no link “Localizadores” e em seguida “Localizadores do Órgão”;</p> <p>1.1.3 Organizar os localizadores por ordem alfabética;</p> <p>1.1.4 Escolher, de acordo com a rotina do gabinete, um dos localizadores de processos conclusos “Cls...”;</p> <p>1.1.5 Organizar os processos cronologicamente clicando em “Último Evento”;</p> <p>1.1.6 Clicar no número do processo para abri-lo;</p> <p>1.1.7 Verificar se é um processo inicial ou se já está em andamento.</p> <p>1.1.7.1. Petição inicial: abrir a petição inicial e seus anexos, para identificar o tipo de ação e o despacho/decisão/sentença a ser proferida;</p>	<p>Juiz e servidores do Gabinete</p>

<p>1.1.7.2. Processo em andamento: abrir os documentos constantes nos últimos eventos e identificar o tipo de movimentação necessária, se despacho, decisão ou sentença.</p>	
<p>1.2 Elaborar ato competente em Word ou em Pré-Análise do sistema e-proc (alternadamente):</p> <p>1.2.1 Em Word:</p> <p>1.2.1.1 Abrir a pasta da Vara na área de trabalho;</p> <p>1.2.1.2 Identificar a pasta pessoal do servidor;</p> <p>1.2.1.3 Abrir documento do Word para iniciar a redação da minuta do despacho/decisão/sentença;</p> <p>1.2.1.4 Inserir o número do processo no documento, para identificá-lo. Redigir a minuta do ato, de acordo com aquilo que foi analisado no processo;</p> <p>1.2.1.5 Salvar o documento na pasta pessoal e na pasta do juiz para posterior análise e assinatura.</p> <p>1.2.1.6. Aguardar aprovação do Juiz;</p> <p>1.2.1.7. Abrir pasta do Juiz e selecionar pasta específica do servidor;</p> <p>1.2.1.8. Abrir documento em PDF e verificar natureza do ato;</p> <p>1.2.1.9. Retornar para o sistema e-proc e anexar o arquivo.</p> <p>1.2.2. Pré-análise no sistema e-proc:</p> <p>1.2.2.1. Clicar no item “Ações” e escolher “Pré-análise”, no sistema e-proc;</p>	<p>Juiz e servidores do Gabinete</p>

1.2.2.2. Preencher o campo “Escolher Evento” com a natureza do ato a ser redigido e clicar em “Confirmar”;

1.2.2.3. Escolher o “Tipo do documento”, no campo abaixo do anterior, de acordo com a natureza do ato;

1.2.2.4. Escolher o “Próximo Localizador” para onde irá o processo assim que o Juiz assinar a minuta;

1.2.2.5. Escolher as “variáveis” que deseja inserir no documento, como por exemplo “Cabeçalho”, “Numero do Processo”, “Polo Ativo”, “Polo Passivo”, “Chave do Processo”, e demais informações que julgar necessárias e clicar em “Processar Variáveis” para que as informações lançadas sejam processadas pelo sistema;

1.2.2.6. Redigir o ato propriamente dito;

1.2.2.7. Clicar em “Visualizar”;

1.2.2.8. Se estiver tudo em conformidade, clicar em “Enviar Pré-Análise”;

1.2.2.9. Escolher um usuário para destinar o ato. No caso do gabinete, será sempre o juiz que assinará o documento, seja ele o titular ou o substituto e clicar em “Enviar”;

1.2.2.10. Se todos os campos estiverem preenchidos, clicar em “Ok” na caixa de diálogo que será aberta: “Pré-análise enviada com sucesso!”;

1.2.2.11. Uma versão do documento ficará disponível na lateral superior esquerda da página da pré-análise de documento, onde o usuário que fez a minuta poderá, caso seja necessário, alterar o documento clicando ao final em “Salvar” e em “Ok” na caixa de

<p>diálogo que informará a criação de uma nova versão do documento; cancelá-lo, clicando em “Cancelar esta Pré-Análise” e clicando em “Ok” na caixa de diálogo que indicará a indisponibilidade do documento; ou criar um novo, clicando em “Criar Novo” e em seguida seguir todos os passos dos itens anteriores;</p> <p>1.2.2.12. Se nenhuma alteração se fizer necessária, clicar em “Voltar”, no canto superior direito;</p> <p>1.2.2.13. Uma relação de processos com documentos em pré-análise aparecerá em seguida, de forma que o usuário pode verificar o que já foi feito.</p>	
<p>1.3. Movimentar processos (em bloco ou individual)</p> <p>1.3.1. Movimentação individual</p> <p>1.3.1.1. Lançar o número do processo no espaço “Pesquisa Rápida”;</p> <p>1.3.1.2. Clicar em “Selecionar Arquivo” e buscá-lo na rede, selecionando-o;</p> <p>1.3.1.3. Em seguida clicar em Anexar arquivo;</p> <p>1.3.1.4. Clicar em “Localizador” e escolher um deles;</p> <p>1.3.1.5. Clicar em “Movimentar”, para enviar o processo à Escrivania.</p> <p>1.3.2. Movimentação em bloco</p> <p>1.3.2.1. Clicar em “Movimentação Processual”</p> <p>1.3.2.2. Ir em “Localizador Concluso” (ver rotina do gabinete)</p>	<p>Juiz e servidores do Gabinete</p>

1.3.2.3. Clicar em “Consultar” e

1.3.2.4. Clicar em “Selecionar Arquivo”

1.3.2.5. Buscar documento na rede, selecionando-o (em PDF);

1.3.2.6. Clicar em “Selecione”, para escolher o tipo de documento (despacho, decisão, sentença);

1.3.2.7. Clicar em “Anexar Arquivos”;

1.3.2.8. Clicar em “Evento a ser Lançado” e selecionar de acordo com o documento assinado pelo juiz;

1.3.2.9. Clicar no campo “Magistrado” e selecionar aquele vinculado ao juízo;

1.3.2.10. Clicar em “Novo Localizador Principal” e escolher um deles;

1.3.2.11. Selecionar todos os processos na caixa específica, do lado esquerdo do “Número Processo”;

1.3.2.12. Fechar a caixa de lembretes que se abrirá ao selecionar todos os processos;

1.3.2.13. Clicar em “Movimentar em Bloco” para enviar o processo à Escrivania.

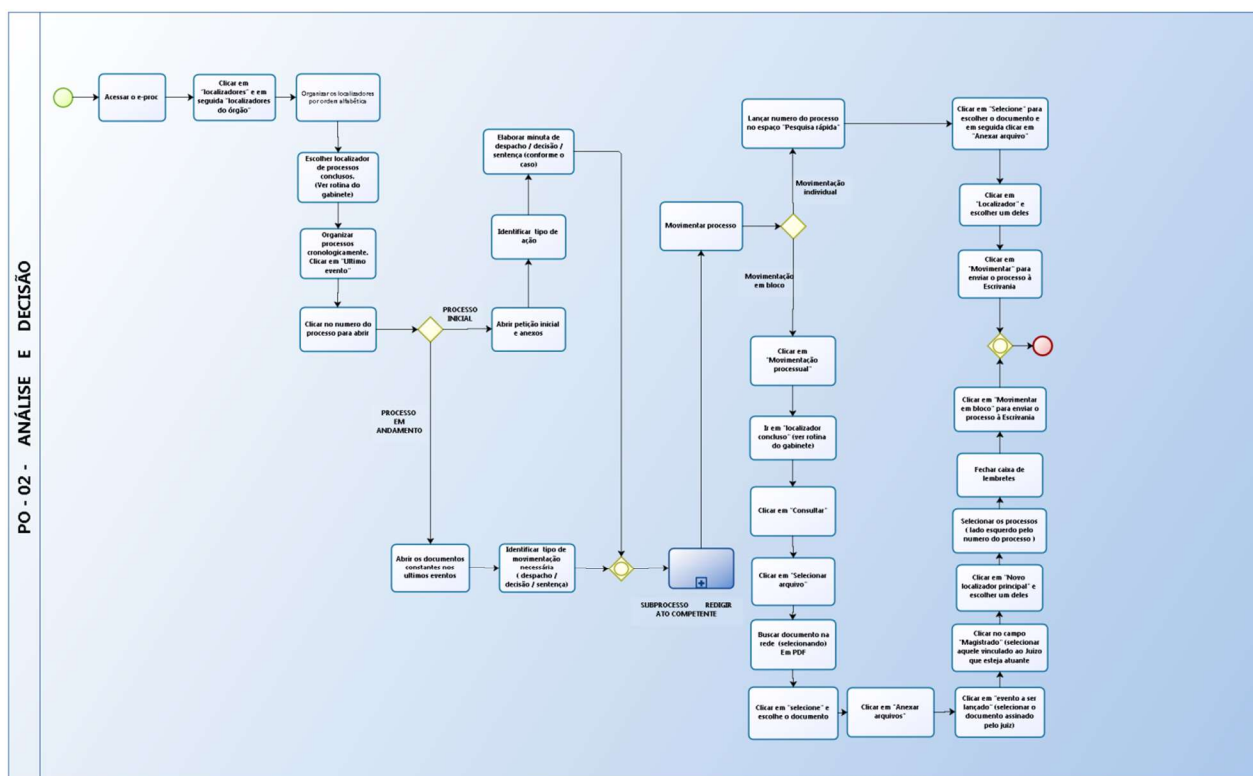
ANEXOS:

1 - Diagrama dos processos de Análise e decisão

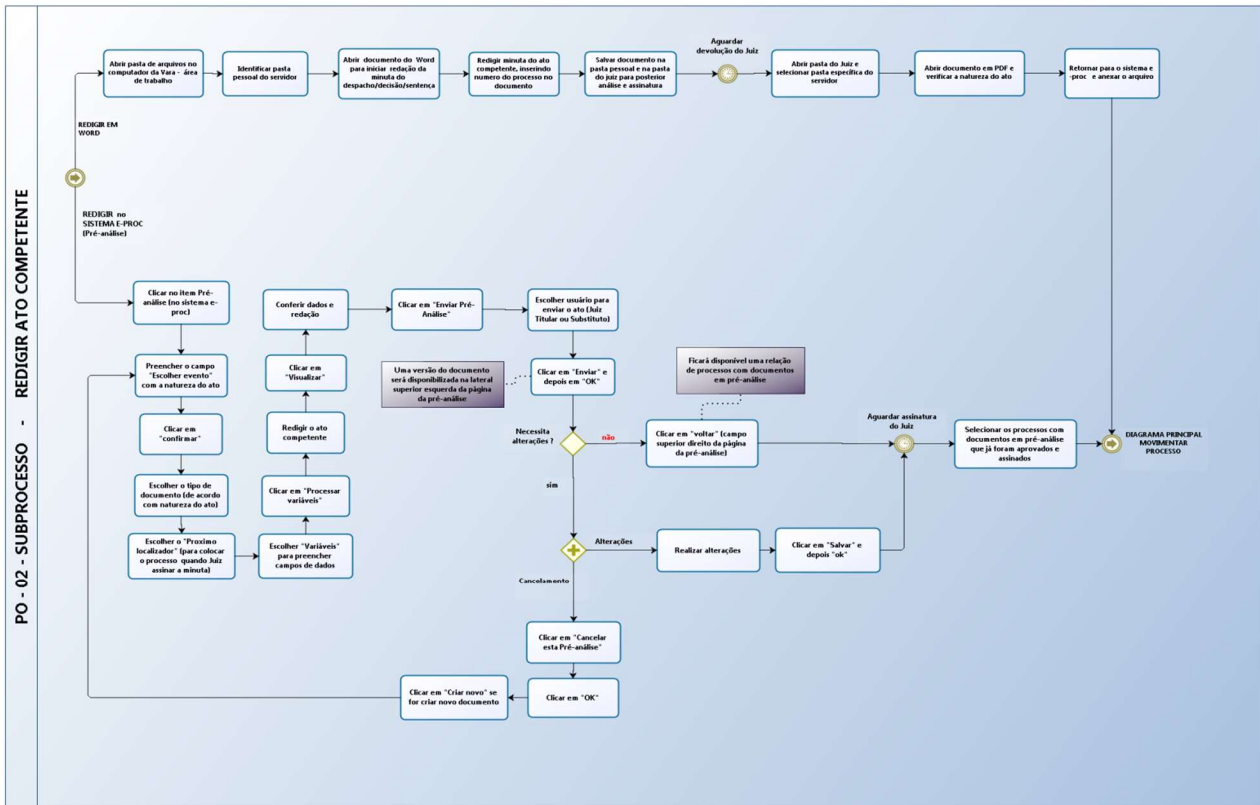
2 - Diagrama dos subprocesso Redigir ato competente

ALTERAÇÕES	
ITEM	DESCRIÇÃO
[indicar item do manual]	[pode ser alteração, supressão e/ou acréscimo de termos, frases, parágrafos]

Anexo 1 - Diagrama dos processos de Análise e decisão



Anexo 2 - Diagrama dos subprocesso Redigir ato competente



**APÊNDICE F - PROCEDIMENTO OPERACIONAL - CUMPRIMENTO -
EXPEDIÇÃO DE ATOS**



MODELO

PROCEDIMENTO OPERACIONAL EXPEDIÇÃO E / OU CUMPRIMENTO DE ATOS

Revisão 00

Nome da organização

Email: [Seu email aqui]

Site: [Seu site aqui]

Tel: [Telefone]

Endereço, cidade, estado, CEP



Nome do
logotipo

[Descrever o procedimento no formato de passo a passo:

- utilizar a linguagem simples, clara e objetiva, para que o documento possa ser entendido e aplicado por todos;
- elaborar o procedimento com participação de um executor das atividades e tarefas, pois ele é o conhecedor do processo e sabe de suas características e deficiências;
- transcrever em palavras as rotinas de trabalho, conforme o que ocorre na prática, não copiar de outra unidade, pois cada processo possui suas particularidades, devendo esses procedimentos ser adequados ao seu tipo de processo;
- iniciar a frase com o verbo no infinitivo para destacar a ação;
- deixar claro o início e fim da operação para evitar dúvidas no sequenciamento das atividades;
- utilizar NOTAS para esclarecimentos adicionais para evitar dúvidas que possam induzir a erro na execução das tarefas;
- elaborar o fluxograma de forma que cada “caixinha” corresponda a um item/ação do texto;
- elaborar os fluxogramas observando que a saída de uma fase/etapa corresponde à entrada da fase/etapa seguinte (próximo fluxograma);
- realizar testes para assegurar que o procedimento descreva o que acontece (atividades/tarefas) como foi descrito;
- revisar periodicamente o procedimento para garantir a sua atualização.

NOTA: O procedimento descrito como exemplo foi elaborado com base no procedimento do sistema eletrônico de gerenciamento de processos E-proc, utilizado no PJTO, com base no ano de 2019. Em caso de troca do sistema utilizado, mudança de versão do sistema, alterações na legislação, entre outras intercorrências, o procedimento deverá ser revisado.

Nome: [Indicar a denominação do procedimento]

Ex.: PROCEDIMENTO OPERACIONAL PARA EXPEDIÇÃO E / OU CUMPRIMENTO DE ATOS

Objetivo: [Indicar o que se pretende alcançar com o procedimento]

Ex.: Padronizar a atividade de atender às providências demandadas à unidade xxx, no atendimento no balcão, bem como realizar atualização no sistema de gerenciamento de processos do andamento dos autos recebidos do gabinete do Juiz de Direito ou do balcão de atendimento.

Documentos de Referência: [Indicar os documentos que fundamentam a elaboração do procedimento]

Ex.: Códigos de processos, Regimento Interno, Portarias xxx., Resoluções xxx, Manual da Qualidade.

Local de aplicação: [Indicar o lugar onde são realizadas as atividades reguladas pelo procedimento]

Ex.: Escritania da unidade xxx

Siglas: [Indicar as siglas de uso comum nas rotinas da unidade]

Ex.: PO = procedimento operacional;

CF = constituição federal;

CPC = código de processo civil.

Descrição do procedimento	Responsável
<p>1. Expedição e/ou cumprimento de atos</p> <p>1.1. Cumprir Despachos, Decisões ou Sentenças</p> <p>1.1.1. Acessar o sistema e-Proc pelo sítio do Tribunal de Justiça e fazer login utilizando matrícula e senha;</p> <p>1.1.2. Clicar no link “localizadores” e em seguida “localizadores do órgão”;</p> <p>1.1.3. Acompanhar os localizadores e dar andamento nos processos de acordo com as datas dos despachos, decisão e sentença;</p> <p>Nota 1: Emitir relatório no Menu Textual, item “RELATÓRIO” clicar em “PROCESSO SEM MOVIMENTAÇÃO NOS ÚLTIMOS N DIAS”. Inserir 100 (cem) dias e executar, com prioridade, os trabalhos que porventura estiverem atrasados;</p> <p>Nota 2: Executar os atos sempre obedecendo a ordem cronológica, ou seja, do mais antigo para o mais recente.</p> <p>1.1.4. Colocar os localizadores em ordem alfabética, e abrir o localizador “processos devolvidos ao cartório pelo Gabinete”;</p> <p>1.1.5. Escolher localizador “Providências da Escritania”;</p>	<p>Servidores da Escritania</p>

1.1.6. Analisar e distribuir os processos nos localizadores de acordo com as determinações;

1.1.7. Alguns processos ao serem movimentados pelo Gabinete, já são colocados em localizadores específicos, exemplo: expedir ofícios, intimar partes, designar audiência, entre outros localizadores;

1.1.8. Cumprir os despachos, decisão ou sentenças de acordo com a ordem cronológica de data.

1.1.9. Para despacho/decisão referente a RECURSOS, verificar se o recurso foi recebido;

1.1.9.1. Em caso positivo, encaminhar o processo para localizador “Aguardando Julgamento de Recurso”;

1.1.9.2. O processo fica suspenso e é feita a remessa da petição de recurso ao Tribunal de Justiça. Após julgamento, o recurso estará no localizador “Julgados”;

1.1.9.3. Verificar o localizador “Julgados” e clicar no processo por ordem cronológica;

1.1.9.4. Fazer conclusão.

1.1.9.5. Se o Recurso não foi recebido, expedir atos competentes, conforme decisão/despacho judicial, colocando o processo em localizador específico.

1.1.10. Para demais despachos/ decisão/sentença:

1.1.10.1 Verificar se há necessidade de audiência;

1.1.10.2 Expedir atos necessários;

1.2. Emitir atos

1.2.1. Clicar no processo e analisar a determinação judicial;

1.2.2. Realizar os atos de intimação das partes, expedir mandados, ofícios, alvarás, editais, cartas precatórias ou quaisquer outros atos necessários para o prosseguimento do feito, de acordo com a determinação judicial;

1.2.3. Para intimações:

1.2.3.1. Clicar em “Intimar as partes”, no evento “Intimação Eletrônica - Expedida e Certificada”;

1.2.3.2. Verificar se ambos serão intimados ou apenas uma das partes;

1.2.3.3. Colocar prazo legal na intimação;

1.2.3.4. Expedir Certidão de cumprimento do ato, se necessário (escolher modelo no banco de dados do e-proc);

1.2.3.5. Enviar para o localizador “decurso de prazo”.

1.2.4. Para certidões:

1.2.4.1. Clicar em “clique aqui para digitar um documento”;

1.2.4.2. Escolher uma certidão do banco de dados do e-proc e preencher;

1.2.4.3. Assinar e inserir no processo;

1.2.4.4. Enviar para o localizador “decurso de prazo”.

Servidores da
Escrivania

1.2.5. Para Alvarás, Autos de penhora, Termos de recebimento de documentos:

1.2.5.1. Clicar no localizador específico do ato documental;

1.2.5.2. Escolher modelo específico no banco de dados do e-proc;

1.2.5.3. Preencher documento conforme determinação judicial;

1.2.5.4. Encaminhar ao gabinete do juiz para assinatura;

1.2.5.5. Expedir certidão de cumprimento do ato (escolher uma certidão do banco de dados do e-proc)

1.2.5.6. Intimar a parte para retirar documento no cartório;

1.2.5.7. Encaminhar processo para localizador específico.

1.2.6. Redigir ofícios

1.2.6.1. Clicar no localizador específico;

1.2.6.2. Escolher modelo específico no banco de modelos do e-proc;

1.2.6.3. Enviar ofício por meio de malote digital ou por e-mail;

1.2.6.4. Expedir certidão de cumprimento do ato. Utilizar banco de dados do e-proc;

1.2.6.5. Encaminhar o processo para o localizador “aguardando cumprimento de ofício”;

1.2.6.6. Verificar o localizador e certificar o cumprimento ou não da determinação;

1.2.6.7. Fazer conclusão.

Nota 3: Os ofícios para Detran, SPC e Cartório de Protesto são encaminhados por e-mail;

Nota 4: Os ofícios para o Cartório de Registro de Imóveis são encaminhados por Malote Digital.

1.2.7. Emitir Carta Precatória e Edital

1.2.7.1. Clicar no localizador específico;

1.2.7.2. Escolher modelo específico no banco de modelos do e-proc;

1.2.7.3. Preencher documento conforme determinação judicial;

1.2.7.4. Coletar assinatura do juiz;

1.2.7.4.1. Para documento na forma física, imprimir documento e colher assinatura;

1.2.7.4.1.2. Digitalizar e inserir cópia no processo;

1.2.7.4.1.3. Remeter ao destino.

1.2.7.4.2. Para documento na forma digital, redigir na forma Word;

1.2.7.4.2.1. Colher assinatura e inserir no processo;

1.2.7.4.2.2. Remeter ao destino via sistema.

1.2.7.5. Expedir certidão de cumprimento do ato. Utilizar o banco de dados do e-proc;

<p>1.2.7.6. Intimar a parte para retirar o documento no cartório:</p> <p>1.2.7.7. Processos com expedição de editais enviar para o localizador “Aguardando publicação de Edital” pela parte interessada;</p> <p>1.2.7.7.1. Verificar se o edital foi publicado, e caso não tenha sido, fazer conclusão;</p> <p>1.2.7.7.2. Se o Edital foi publicado enviar para o localizador “Aguardando decurso de prazo”, e findo o prazo determinado, fazer conclusão.</p> <p>1.2.7.8. Processos com expedição de Carta Precatória enviar para localizador “Aguardando cumprimento de Carta Precatória”;</p> <p>1.2.7.8.1. Verificar o localizador;</p> <p>1.2.7.8.2. Certificar no processo sobre o cumprimento ou não da Precatória e fazer conclusão.</p>	
<p>1.3. Processos com audiências pelo CEJUSC</p> <p>1.3.1. Remeter processo para o CEJUSC;</p> <p>1.3.2. Aguardar o retorno do processo;</p> <p>1.3.3. Verificar o resultado da audiência e expedir atos necessários;</p> <p>1.3.4. Colocar processos em localizadores específicos</p>	<p>Servidores da Escrivania</p>
<p>1.4. Verificar Localizadores;</p> <p>1.4.1. Localizadores diversos:</p> <p>1.4.1.1. Clicar nos processos por ordem cronológica;</p>	

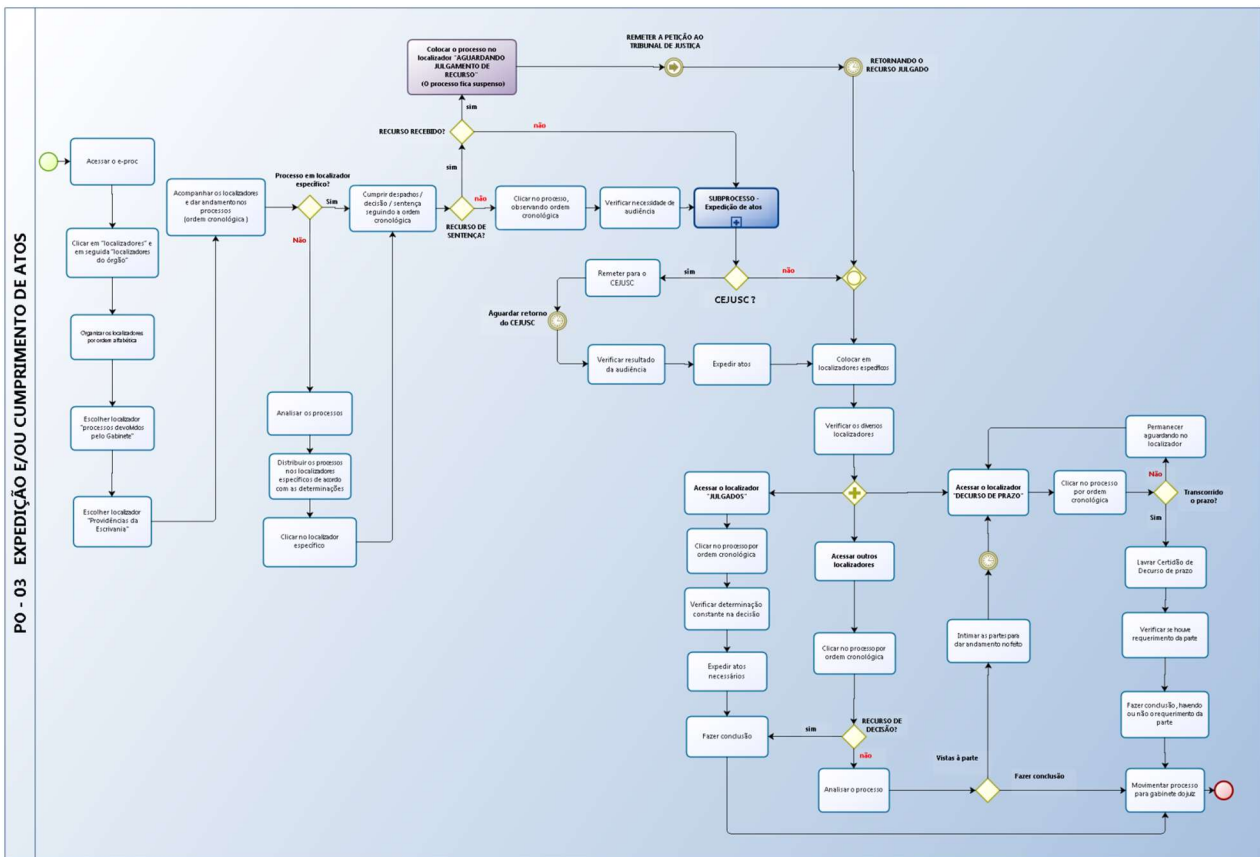
<p>1.4.1.2. Verificar se houve interposição de RECURSO e, em caso positivo, fazer conclusão;</p> <p>1.4.1.3. Não havendo interposição de RECURSO, analisar o processo e fazer conclusão;</p> <p>1.4.1.4. Sendo necessário, intimar a parte para dar andamento no processo e colocar o processo no localizador “Decurso de prazo”;</p> <p>1.4.2.Localizador “Julgados”;</p> <p>1.4.2.1. Clicar no processo por ordem cronológica;</p> <p>1.4.2.2 Verificar determinação constante na decisão e expedir atos necessários;</p> <p>1.4.2.3. Fazer conclusão.</p> <p>1.4.3.Localizador “Decurso de Prazo”</p> <p>1.4.3.1. Clicar no processo por ordem cronológica e verificar se transcorreu o prazo;</p> <p>1.4.3.2. Verificar se houve requerimento da outra parte e fazer conclusão, havendo ou não o requerimento.</p>	<p>Servidores da Escrivania</p>
--	-------------------------------------

ANEXOS:

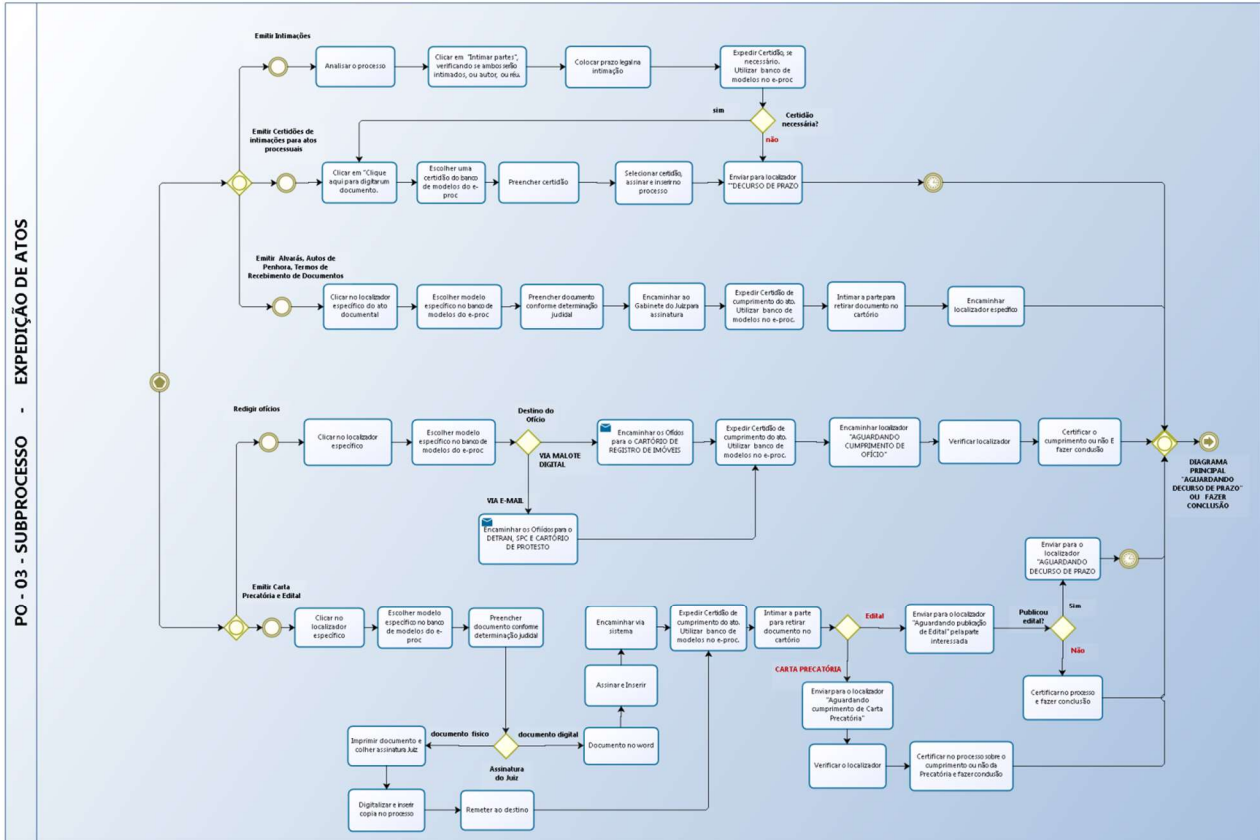
- 1 - Diagrama dos processos de Expedição e/ou Cumprimento de atos
- 2 - Diagrama do subprocesso de Expedição de atos

ALTERAÇÕES	
ITEM	DESCRIÇÃO
[indicar item do manual]	[pode ser alteração, supressão e/ou acréscimo de termos, frases, parágrafos]

Anexo 1 - Diagrama dos processos de Expedição e/ou Cumprimento de atos



Anexo 2 - Diagrama do subprocesso de Expedição de atos



**APÊNDICE G - PROCEDIMENTO OPERACIONAL - REALIZAÇÃO DE
AUDIÊNCIAS E SENTENÇA**



MODELO

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PARA REALIZAÇÃO DE AUDIÊNCIAS E SENTENÇA

Revisão 00

Nome da organização

Email: [Seu email aqui]

Site: [Seu site aqui]

Tel: [Telefone]

Endereço, cidade, estado, CEP



Nome do
logotipo

[Descrever o procedimento no formato de passo a passo:

- utilizar a linguagem simples, clara e objetiva, para que o documento possa ser entendido e aplicado por todos;
- elaborar o procedimento com participação de um executor das atividades e tarefas, pois ele é o conhecedor do processo e sabe de suas características e deficiências;
- transcrever em palavras as rotinas de trabalho, conforme o que ocorre na prática, não copiar de outra unidade, pois cada processo possui suas particularidades, devendo esses procedimentos ser adequados ao seu tipo de processo;
- iniciar a frase com o verbo no infinito para destacar a ação;
- deixar claro o início e fim da operação para evitar dúvidas no sequenciamento das atividades;
- utilizar NOTAS para esclarecimentos adicionais para evitar dúvidas que possam induzir a erro na execução das tarefas;
- elaborar o fluxograma de forma que cada “caixinha” corresponda a um item/ação do texto;
- elaborar os fluxogramas observando que a saída de uma fase/etapa corresponde à entrada da fase/etapa seguinte (próximo fluxograma);
- realizar testes para assegurar que o procedimento descreva o que acontece (atividades/tarefas) como foi descrito;
- revisar periodicamente o procedimento para garantir a sua atualização.

NOTA: O procedimento descrito como exemplo foi elaborado com base no procedimento do sistema eletrônico de gerenciamento de processos E-proc, utilizado no PJTO, com base no ano de 2019. Em caso de troca do sistema utilizado, mudança de versão do sistema, alterações na legislação, entre outras intercorrências, o procedimento deverá ser revisado.

Nome: [Indicar a denominação do procedimento]

Ex.: PROCEDIMENTO OPERACIONAL PARA REALIZAÇÃO DE AUDIÊNCIAS E SENTENÇA

Objetivo: [Indicar o que se pretende alcançar com o procedimento]

Ex.: Padronizar as atividades de despachar, decidir e sentenciar, em prazos razoáveis e compatíveis com o volume de serviço da unidade, os autos dos processos judiciais levados à sua conclusão.

Documentos de Referência: [Indicar os documentos que fundamentam a elaboração do procedimento]

Ex.: Códigos de processos, Regimento Interno, Portarias xxx., Resoluções xxx, Manual da Qualidade.

Local de aplicação: [Indicar o lugar onde são realizadas as atividades reguladas pelo procedimento]

Ex.: Escrivania da unidade xxx

Siglas: [Indicar as siglas de uso comum nas rotinas da unidade]

Ex.: PO = procedimento operacional;

CF = constituição federal;

CPC = código de processo civil.

Descrição do procedimento	Responsável
<p>1.1 Realizar audiências</p> <p>1.1.1 Verificar pauta de audiências, identificar numero do processo e conferir data e horário;</p> <p>1.1.2 Abrir pasta da Vara na “área de Trabalho”;</p> <p>1.1.3 Abrir pasta de “Audiências”, selecionar o ano, mês e dia correspondente;</p> <p>1.1.4 Criar documento no “Word” com número do processo e nome das partes;</p> <p>1.1.5 Salvar documento na pasta correspondente (verificar pasta do ano, mês e dia da audiência) do ano;</p> <p>1.1.6 Preencher Termo de Audiência;</p> <p>1.1.7 Fazer o Pregão e iniciar os procedimentos para audiência;</p> <p>1.1.8 Preencher os campos necessários no Termo de Audiência, com os dados do processo (natureza da audiência, número do processo, chave do processo, partes, advogados, estagiários, data, juiz);</p>	<p>Juiz e servidores do Gabinete</p>

<p>Nota 1: Questionar possibilidades de acordo entre as partes, e, caso haja interesse, seguir os trâmites da audiência de conciliação.</p>	
<p>1.2. Audiência de Conciliação</p> <p>1.2.1. Registrar deliberações da audiência em Ata, marcando no Termo o campo de “ocorrências” da audiência;</p> <p>1.2.2. Verificar se o Termo será assinado “manualmente”, e, em caso afirmativo, imprimir o Termo de Audiência com os registros do acordo;</p> <p>1.2.2.1 Colher assinatura dos presentes e escanear o Termo assinado;</p> <p>1.2.2.2 Salvar o documento na pasta respectiva para anexar no processo no sistema e-proc. Seguir os passos constantes no item 1.2.3.4 até item 1.2.3.13;</p> <p>1.2.3 Para Termo de Audiência com assinatura digital, clicar em “assinar PDF”;</p> <p>1.2.3.1 Circular no documento o local da assinatura (abaixo do conteúdo do Termo);</p> <p>1.2.3.2 Clicar em “assinar” e selecionar pasta correspondente para salvar arquivo assinado;</p> <p>1.2.3.3 Clicar em “salvar” e colocar senha;</p> <p>1.2.3.4 Clicar em assinar e voltar ao sistema e-proc, na pagina do processo da audiência;</p> <p>1.2.3.5 Clicar em “audiência” (Ações) e conferir data, horário e situação da audiência;</p>	<p>Juiz e servidores do Gabinete</p>

<p>1.2.3.6 Clicar na figura correspondente a um lápis, no campo “Ações”;</p> <p>1.2.3.7 Clicar no campo “evento” e preencher com as deliberações da audiência;</p> <p>1.2.3.8 Clicar em selecionar arquivo;</p> <p>1.2.3.9 Abrir pasta de “audiências” e selecionar ano, mês e dia correspondente;</p> <p>1.2.3.10 Selecionar o arquivo (termo assinado em PDF ou manualmente) correspondente ao numero dos autos;</p> <p>1.2.3.11 Clicar em “abrir” e em “selecione” para escolher o tipo de documento (“Ata de Audiência”);</p> <p>1.2.3.12 Clicar em “Anexar arquivos” e salvar;</p> <p>1.2.3.13 Voltar para o sistema e-proc e incluir o processo no localizador “concluso para sentença”.</p>	
<p>1.3 Audiências de Instrução e Julgamento OU de Justificação</p> <p>1.3.1 Verificar nos autos as provas que as partes pretendem produzir. Se houver testemunhas para ouvir, apregoar uma a uma;</p> <p>1.3.2 Checar mesa de som;</p> <p>1.3.3 Entregar “Termo de Comparecimento” à testemunha, confeccionado e impresso, para a testemunha assinar, antes da sua inquirição;</p> <p>1.3.4 Verificar no processo se há requerimento para gravar depoimentos;</p>	<p>Juiz e servidores do Gabinete</p>

1.3.5. Não havendo requerimento para gravar depoimento das testemunhas, registrar as deliberações da audiência em Ata;

1.3.6 Marcar no Termo o campo “ocorrências” da audiência;

1.3.7 Verificar se o Termo será assinado “manualmente”, e, em caso afirmativo, imprimir o Termo de Audiência, colher assinaturas dos presentes, escanear o Termo assinado e salvar em pasta específica;

1.3.7.1 Voltar ao sistema e-proc, na página do processo da audiência. Seguir passos constantes no item 1.3.12 e itens seguintes;

1.3.8 Para assinatura digital, seguir os passos constantes no item 1.3.13 e itens seguintes;

1.3.9 Voltar ao sistema e-proc, na página do processo da audiência. Seguir passos constantes no item 1.3.14 e itens seguintes;

1.3.10 Gravar depoimento na audiência:

1.3.10.1 Abrir pasta da Vara na área de trabalho;

1.3.10.2 Abrir unidade de disco “Gravações” (E), e selecionar o ano, o mês e criar a pasta do dia correspondente com o número dos autos;

1.3.10.3 Ligar aparelhagem de captação sonora, apertando “Power on”;

1.3.10.4 Abrir na área de trabalho o programa “gravar audiência”;

1.3.10.5 Clicar em “propriedades” e em “saída”;

1.3.10.6 Clicar em “procurar” e selecionar na unidade de disco “GRAVAÇÕES” (E), a pasta do ano, do mês e do dia correspondente, criando um arquivo com o número dos autos;

1.3.10.7 Clicar no campo “Nome” e preencher com “Depoimento”;

1.3.10.8 Clicar em “salvar” e em “aplicar”;

1.3.10.9 Clicar em “iniciar a codificação” para colher áudio e vídeo, e finalizar clicando em “parar”;

1.3.10.10 Fechar o programa “Gravar Audiência” e confirmar mensagem na tela, salvando a mídia;

1.3.11 Registrar as deliberações da audiência em ata;

1.3.12 Verificar se o Termo será assinado “manualmente”, e, em caso afirmativo, imprimir o Termo de Audiência, colher assinaturas dos presentes;

1.3.12.1 Escanear o Termo assinado e salvar em pasta específica;

1.3.12.2 Voltar ao sistema e-proc, na página do processo da audiência. Seguir passos constantes no item 1.3.13.5 e itens seguintes;

1.3.13 Para assinatura digital do Termo, clicar em “assinar em PDF”;

1.3.13.1 Circular no local da assinatura, abaixo do campo do Termo;

1.3.13.2 Clicar em assinar;

1.3.13.3 Selecionar pasta correspondente para salvar o arquivo assinado;

<p>1.3.13.4 Clicar em “salvar”, colocar senha e assinar;</p> <p>1.3.13.5 Voltar ao sistema e-proc, na página do processo da audiência;</p> <p>1.3.14 Clicar em “Audiência” (Ações) e conferir data, horário e situação da audiência;</p> <p>1.3.15 Clicar na figura correspondente a um lápis (ações);</p> <p>1.3.16 Clicar no campo “evento” e preencher com as deliberações da audiência;</p> <p>1.3.17 Clicar em “selecionar arquivo”;</p> <p>1.3.18 Abrir pasta de “audiências” e selecionar ano, mês e dia correspondente;</p> <p>1.3.19 Selecionar o arquivo (Termo assinado em PDF ou manualmente) correspondente ao numero dos autos;</p> <p>1.3.20 Clicar em “abrir” e selecionar o tipo de documento (“Ata de Audiência”);</p> <p>1.3.21 Clicar em “anexar arquivos” e “salvar”;</p> <p>1.3.22 Voltar ao sistema e-proc e incluir processo no localizador “concluso para sentença”.</p>	
<p>1.4 Proferir sentença</p> <p>1.4.1 Acessar o sistema e-proc e clicar em “localizadores”;</p> <p>1.4.2 Clicar em “localizadores do órgão”;</p>	<p>Juiz e servidores do Gabinete</p>

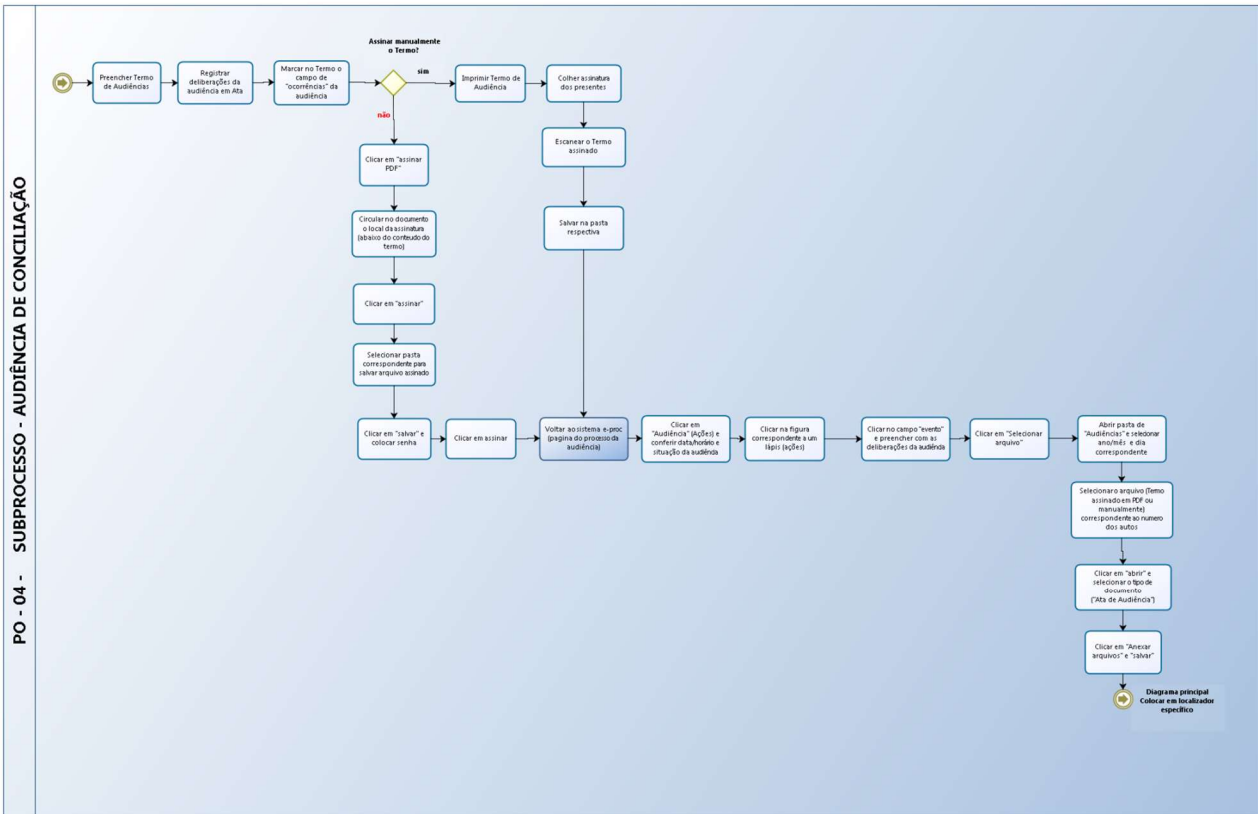
<p>1.4.3 Organizar os localizadores por ordem cronológica e de prioridades;</p> <p>1.4.4 Escolher localizador “concluso para sentença” (ver rotina do gabinete);</p> <p>1.4.5 Ver na lista do gabinete o numero do processo;</p> <p>1.4.6 Clicar no processo para abrir e abrir documentos constantes nos eventos;</p> <p>1.4.7 Abrir pasta na “área de trabalho” e identificar pasta pessoal do servidor;</p> <p>1.4.8 Abrir documento do Word para redigir a minuta da sentença;</p> <p>1.4.9 Inserir numero do processo no documento e redigir minuta da sentença;</p> <p>1.4.10 Salvar documento na pasta pessoal e na pasta do Juiz para posterior análise e assinatura;</p> <p>1.4.11 Movimentar processo, após assinatura (individualmente ou em bloco) Ver PO.02.</p>	
---	--

ANEXOS:

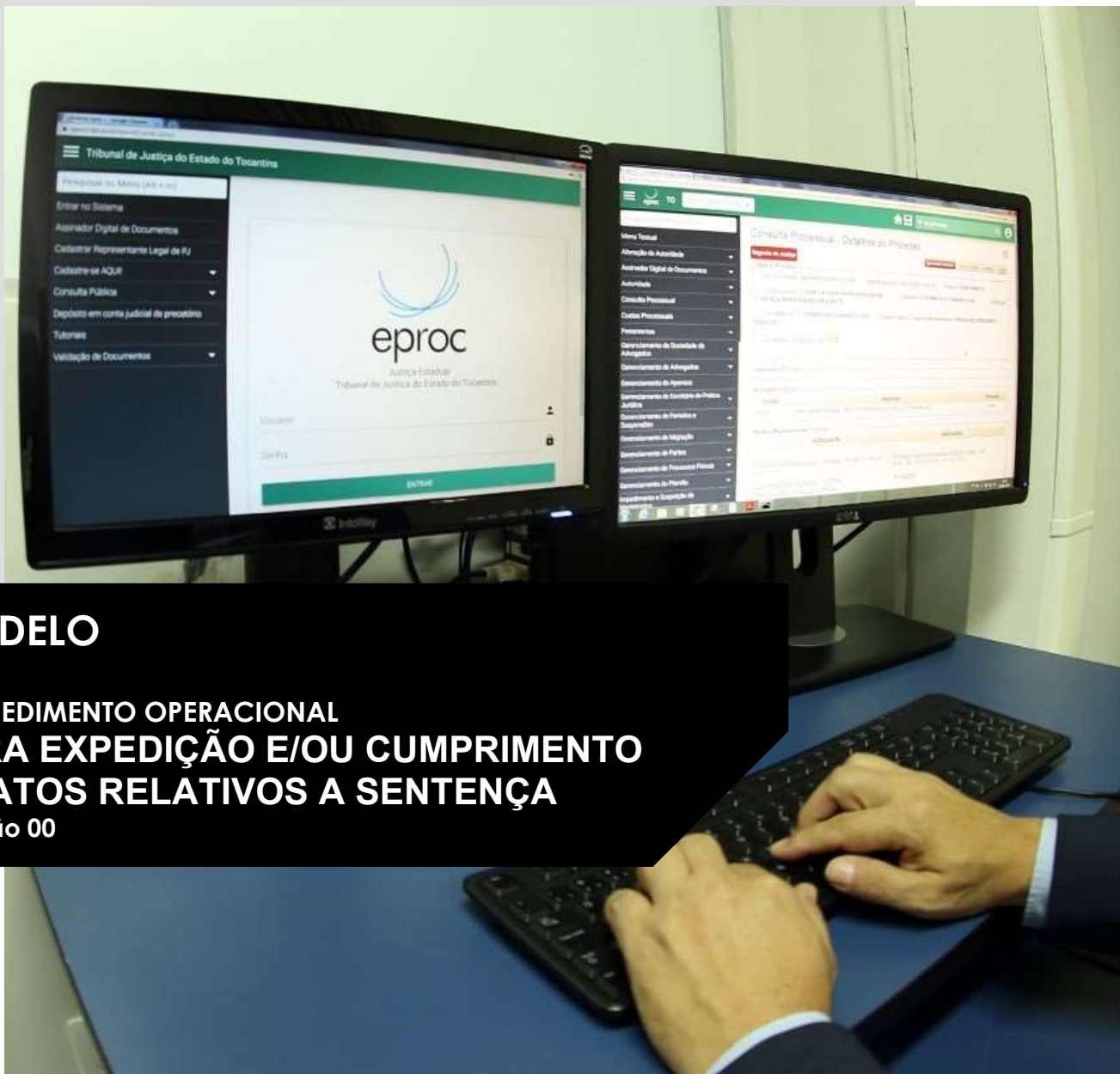
- 1 - Diagrama do processo de Realização de audiências e sentenças
- 2 - Diagrama do subprocesso de Audiência de Instrução e Julgamento ou Justificação
- 3 - Diagrama do subprocesso de Audiência de conciliação

ALTERAÇÕES	
ITEM	DESCRIÇÃO
[indicar item do manual]	[pode ser alteração, supressão e/ou acréscimo de termos, frases, parágrafos]

Anexo 3 - Diagrama do subprocesso de Audiência de conciliação



**APÊNDICE H - PROCEDIMENTO OPERACIONAL - CUMPRIMENTO -
EXPEDIÇÃO DE ATOS RELATIVOS A SENTENÇA**



MODELO

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PARA EXPEDIÇÃO E/OU CUMPRIMENTO DE ATOS RELATIVOS A SENTENÇA Revisão 00

Nome da organização

Email: [Seu email aqui]

Site: [Seu site aqui]

Tel: [Telefone]

Endereço, cidade, estado, CEP



Nome do
logotipo

[Descrever o procedimento no formato de passo a passo:

- utilizar a linguagem simples, clara e objetiva, para que o documento possa ser entendido e aplicado por todos;
- elaborar o procedimento com participação de um executor das atividades e tarefas, pois ele é o conhecedor do processo e sabe de suas características e deficiências;
- transcrever em palavras as rotinas de trabalho, conforme o que ocorre na prática, não copiar de outra unidade, pois cada processo possui suas particularidades, devendo esses procedimentos ser adequados ao seu tipo de processo;
- iniciar a frase com o verbo no infinitivo para destacar a ação;
- deixar claro o início e fim da operação para evitar dúvidas no sequenciamento das atividades;
- utilizar NOTAS para esclarecimentos adicionais para evitar dúvidas que possam induzir a erro na execução das tarefas;
- elaborar o fluxograma de forma que cada “caixinha” corresponda a um item/ação do texto;
- elaborar os fluxogramas observando que a saída de uma fase/etapa corresponde à entrada da fase/etapa seguinte (próximo fluxograma);
- realizar testes para assegurar que o procedimento descreva o que acontece (atividades/tarefas) como foi descrito;
- revisar periodicamente o procedimento para garantir a sua atualização.

NOTA: O procedimento descrito como exemplo foi elaborado com base no procedimento do sistema eletrônico de gerenciamento de processos E-proc, utilizado no PJTO, com base no ano de 2019. Em caso de troca do sistema utilizado, mudança de versão do sistema, alterações na legislação, entre outras intercorrências, o procedimento deverá ser revisado.

Nome: [Indicar a denominação do procedimento]

Ex.: PROCEDIMENTO OPERACIONAL PARA EXPEDIÇÃO E/OU CUMPRIMENTO DE ATOS RELATIVOS A SENTENÇA

Objetivo: [Indicar o que se pretende alcançar com o procedimento]

Ex.: Padronizar as atividades de cumprimento do que está determinado na sentença.

Documentos de Referência: [Indicar os documentos que fundamentam a elaboração do procedimento]

Ex.: Códigos de processos, Regimento Interno, Portarias xxx., Resoluções xxx, Manual da Qualidade.

<p>Local de aplicação: [Indicar o lugar onde são realizadas as atividades reguladas pelo procedimento]</p> <p>Ex.: Escrivania da unidade xxx</p>	
<p>Siglas: [Indicar as siglas de uso comum nas rotinas da unidade]</p> <p>Ex.: PO = procedimento operacional; CF = constituição federal; CPC = código de processo civil.</p>	
Descrição do procedimento	Responsável
<p>1. Expedição de/ou cumprimento de atos relativos a sentença</p> <p>1.1 Cumprir Sentenças</p> <p>1.1.1 Acessar o sistema e-Proc pelo sítio do Tribunal de Justiça e fazer login utilizando matrícula e senha;</p> <p>1.1.2 Clicar no link “localizadores” e em seguida “localizadores do órgão”;</p> <p>1.1.3 Organizar os localizadores por ordem alfabética;</p> <p>1.1.4 Escolher o localizador: “Sentenças devolvidas pelo Gabinete”;</p> <p>1.1.5 Clicar no processo, observando ordem cronológica;</p> <p>1.1.6 Clicar “Intimar partes”, - evento de intimação - Intimação Eletrônica - Expedida Certificada.</p> <p>1.1.7. Após intimar e certificar, escolher o localizador: “DECURSO DE PRAZO DE SENTENÇA”.</p> <p>1.1.8. Colocar o prazo, aguardar decurso de prazo;</p> <p>1.1.9. Clicar no processo e verificar se o prazo estabelecido na sentença decorreu;</p>	<p>Servidores da Escrivania</p>

1.1.10. Analisar a sentença;

1.1.10.1. Sentença homologatória de acordo: lavrar a certidão de trânsito em julgado, com a devida movimentação.

1.1.10.1.1. Verificar se existe algum ato para cumprir após o trânsito em julgado da sentença. Não havendo, movimentar processo para o localizador “BAIXA DEFINITIVA”.

1.1.10.1.2. Em havendo, verificar se há requerimento de suspensão do processo para cumprimento do acordo;

1.1.10.1.3. Intimar as partes da suspensão e movimentar processo para o localizador “SUSPENSO”;

1.1.10.1.4. Aguardar prazo legal e verificar se houve requerimento informando descumprimento de acordo. Não havendo, movimentar processo para o localizador “BAIXA DEFINITIVA”.

1.1.10.1.4.1. Havendo requerimento informando descumprimento de acordo, evoluir classe, expedir atos competentes e aguardar prazo;

1.1.10.1.4.2. Analisar o processo e verificar se houve pagamento voluntário. Havendo, expedir ato competente e movimentar processo para o localizador “BAIXA DEFINITIVA”;

1.1.10.1.4.3. Não havendo pagamento voluntário, fazer conclusão.

1.1.10.2. Não se tratando de sentença homologatória de acordo, verificar se houve interposição de RECURSO. Não havendo, lavrar Certidão de Trânsito em Julgado;

1.1.10.2.1. Verificar se existe algum ato para cumprir após o trânsito em julgado da sentença. Não havendo, movimentar processo para o localizador “BAIXA DEFINITIVA”.

1.1.10.2.2. Em havendo, verificar se há requerimento de suspensão do processo para cumprimento do acordo;

1.1.10.2.3. Intimar as partes da suspensão e movimentar processo para o localizador “SUSPENSO”;

1.1.10.2.4. Aguardar prazo legal e verificar se houve requerimento informando descumprimento de acordo. Não havendo, movimentar processo para o localizador “BAIXA DEFINITIVA”.

1.1.10.2.4.1. Havendo requerimento informando descumprimento de acordo, evoluir classe, expedir atos competentes e aguardar prazo;

1.1.10.2.4.2. Analisar o processo e verificar se houve pagamento voluntário. Havendo, expedir ato competente e movimentar processo para o localizador “BAIXA DEFINITIVA”;

1.1.10.2.4.3. Não havendo pagamento voluntário, fazer conclusão.

1.1.10.3. Havendo interposição de RECURSO, verificar se há necessidade de emitir atos. Não havendo, fazer conclusão.

1.1.10.3.1. Sendo necessário emitir atos, expede-se o ato competente e aguarda prazo legal;

1.1.10.3.1.1. Verificar a existência de manifestação da parte, contrarrazões ou Recurso Adesivo;

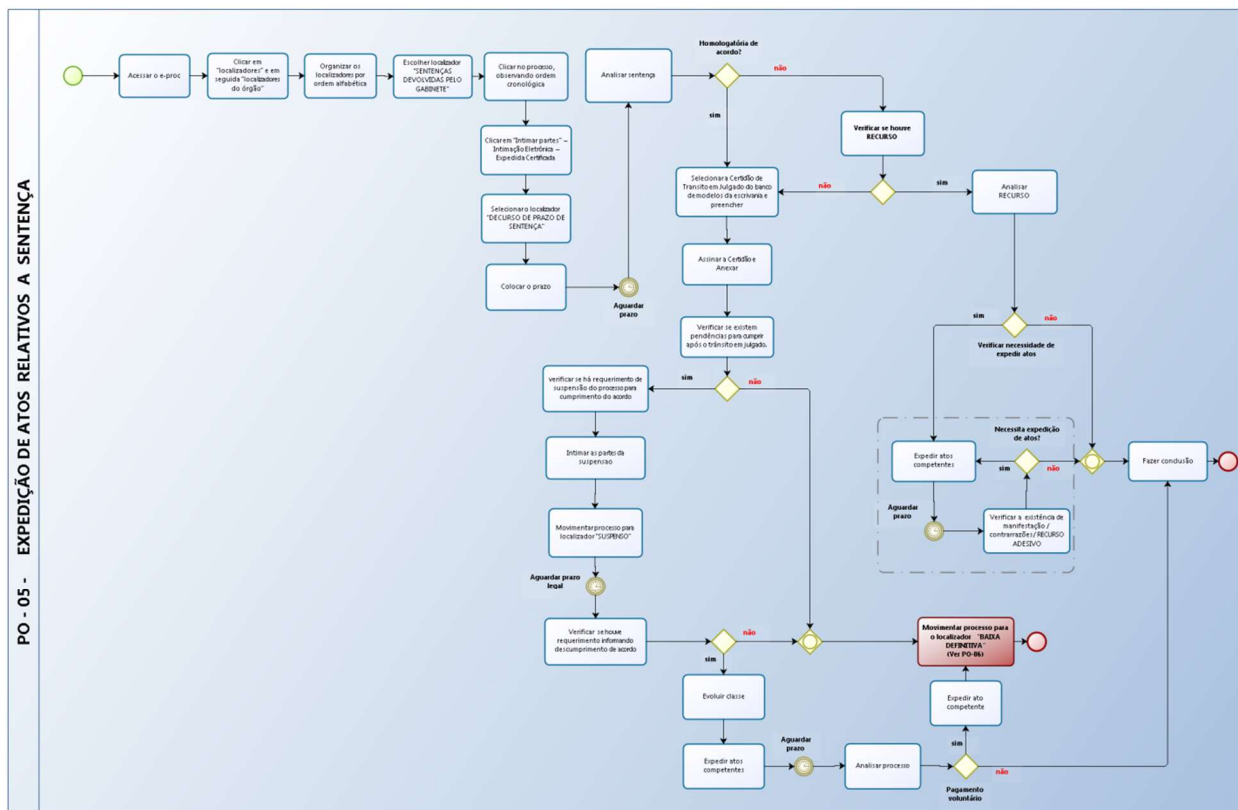
<p>1.1.10.3.1.2. Analisar o processo, e verificada a necessidade, expedir-se os atos competentes e aguarda prazo legal para fazer conclusão;</p> <p>1.1.10.3.1.3. Não havendo necessidade de expedir atos, fazer conclusão.</p>	
<p>1.2 Expedir atos</p> <p>1.2.1. Verificar se há alguma determinação a ser cumprida, após ter certificado o trânsito em julgado da sentença, como: fazer alvará, expedir ofício.</p> <p>1.2.2. Em caso de acordo, em que as partes requerem a suspensão do processo até o cumprimento integral do acordo, intimá-las da suspensão e movimentar o processo para o localizador suspenso.</p> <p>1.2.3. Para expedição dos atos, verificar o PO-02.</p>	<p>Servidores da Escrivania</p>

ANEXOS:

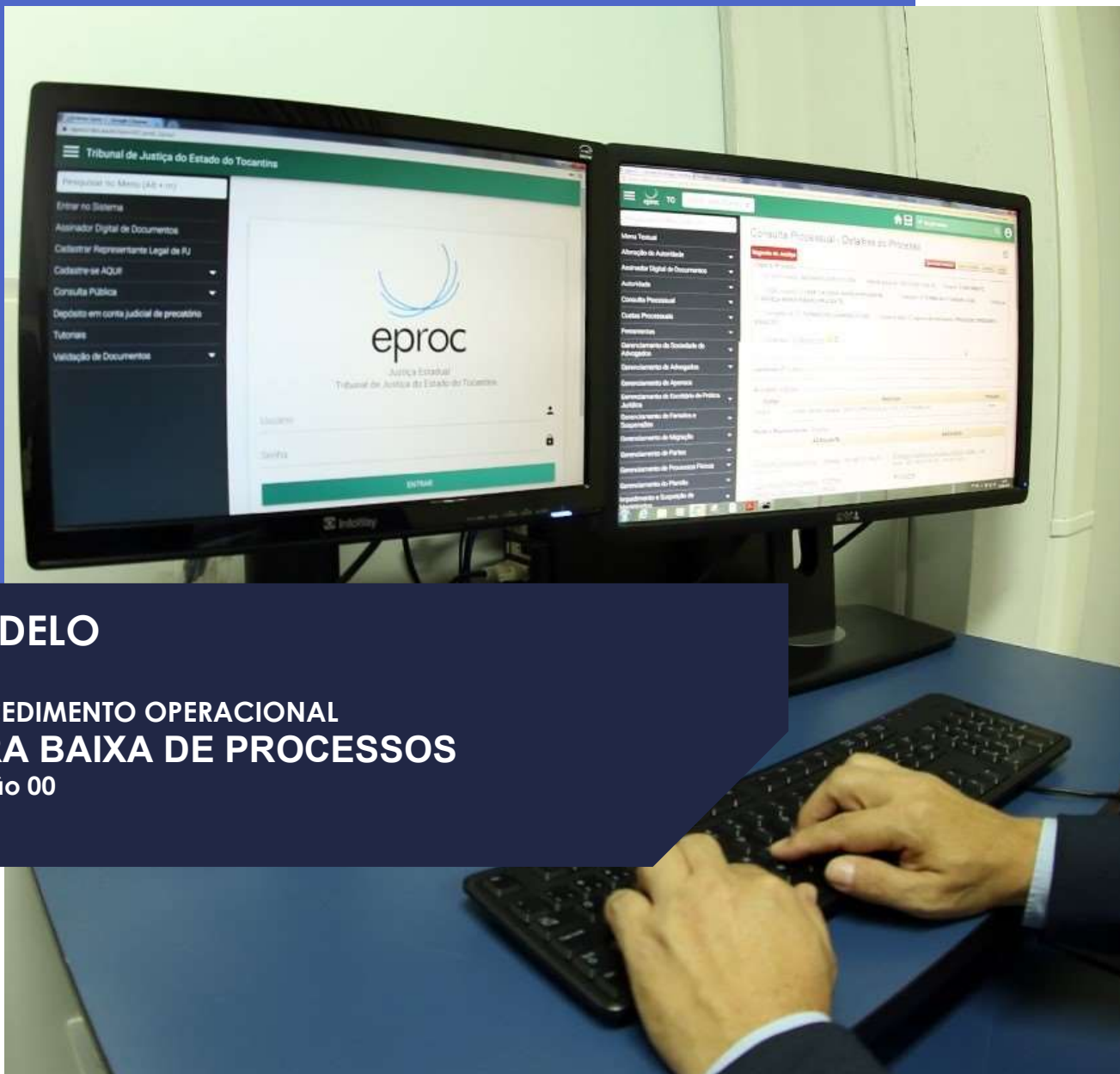
1 – Diagrama do processo de Expedição e Cumprimento de atos relativos a sentenças

ALTERAÇÕES	
ITEM	DESCRIÇÃO
[indicar item do manual]	[pode ser alteração, supressão e/ou acréscimo de termos, frases, parágrafos]

Anexo 1 – Diagrama do processo de Expedição e Cumprimento de atos relativos a sentenças



APÊNDICE I - PROCEDIMENTO OPERACIONAL - BAIXA DE PROCESSOS



MODELO

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PARA BAIXA DE PROCESSOS

Revisão 00

Nome da organização

Email: [Seu email aqui]

Site: [Seu site aqui]

Tel: [Telefone]

Endereço, cidade, estado, CEP



Nome do
logotipo

[Descrever o procedimento no formato de passo a passo:

- utilizar a linguagem simples, clara e objetiva, para que o documento possa ser entendido e aplicado por todos;
- elaborar o procedimento com participação de um executor das atividades e tarefas, pois ele é o conhecedor do processo e sabe de suas características e deficiências;
- transcrever em palavras as rotinas de trabalho, conforme o que ocorre na prática, não copiar de outra unidade, pois cada processo possui suas particularidades, devendo esses procedimentos ser adequados ao seu tipo de processo;
- iniciar a frase com o verbo no infinito para destacar a ação;
- deixar claro o início e fim da operação para evitar dúvidas no sequenciamento das atividades;
- utilizar NOTAS para esclarecimentos adicionais para evitar dúvidas que possam induzir a erro na execução das tarefas;
- elaborar o fluxograma de forma que cada “caixinha” corresponda a um item/ação do texto;
- elaborar os fluxogramas observando que a saída de uma fase/etapa corresponde à entrada da fase/etapa seguinte (próximo fluxograma);
- realizar testes para assegurar que o procedimento descreva o que acontece (atividades/tarefas) como foi descrito;
- revisar periodicamente o procedimento para garantir a sua atualização.

NOTA: O procedimento descrito como exemplo foi elaborado com base no procedimento do sistema eletrônico de gerenciamento de processos E-proc, utilizado no PJTO, com base no ano de 2019. Em caso de troca do sistema utilizado, mudança de versão do sistema, alterações na legislação, entre outras intercorrências, o procedimento deverá ser revisado.

Nome: [Indicar a denominação do procedimento]

Ex.: PROCEDIMENTO OPERACIONAL PARA BAIXA DE PROCESSOS

Objetivo: [Indicar o que se pretende alcançar com o procedimento]

Ex.: Padronizar as atividades para retirada do processo judicial da movimentação (definitiva ou provisória), conforme os casos legais, bem como das providências para a publicação, no Diário da Justiça Eletrônico do Estado do Tocantins (DJETO), dos atos realizados na unidade xxx que requeiram tal formalidade, conforme as disposições legais vigentes e controlar o envio de documentos da unidade para outro órgão.

Documentos de Referência: [Indicar os documentos que fundamentam a elaboração do procedimento]

Ex.: Códigos de processos, Regimento Interno, Portarias xxx., Resoluções xxx, Manual da Qualidade.

Local de aplicação: [Indicar o lugar onde são realizadas as atividades reguladas pelo procedimento]

Ex.: Escrivania da unidade xxx

Siglas: [Indicar as siglas de uso comum nas rotinas da unidade]

Ex.: PO = procedimento operacional;

CF = constituição federal;

CPC = código de processo civil.

Descrição do procedimento	Responsável
<p>1. Baixa de processos</p> <p>1.1. Analisar processos</p> <p>1.1.1. Acessar o sistema e-Proc pelo sítio do Tribunal de Justiça e fazer login utilizando matrícula e senha;</p> <p>1.1.2. Clicar no link “localizadores” e em seguida “localizadores do órgão”;</p> <p>1.1.3. Organizar os localizadores por ordem alfabética;</p> <p>1.1.4. Para o localizador “JULGADOS”</p> <p>1.1.4.1. Abrir localizador, clicar no processo e analisar despacho judicial;</p> <p>1.1.4.2. Para despacho de arquivamento movimentar processo para BAIXA DEFINITIVA.</p> <p>1.1.5. Para o localizador “DECURSO DE PRAZO DE SENTENÇA”;</p> <p>1.1.5.1. Clicar no processo e analisar se o prazo de recurso já transcorreu;</p>	<p>Servidores da Escrivania</p>

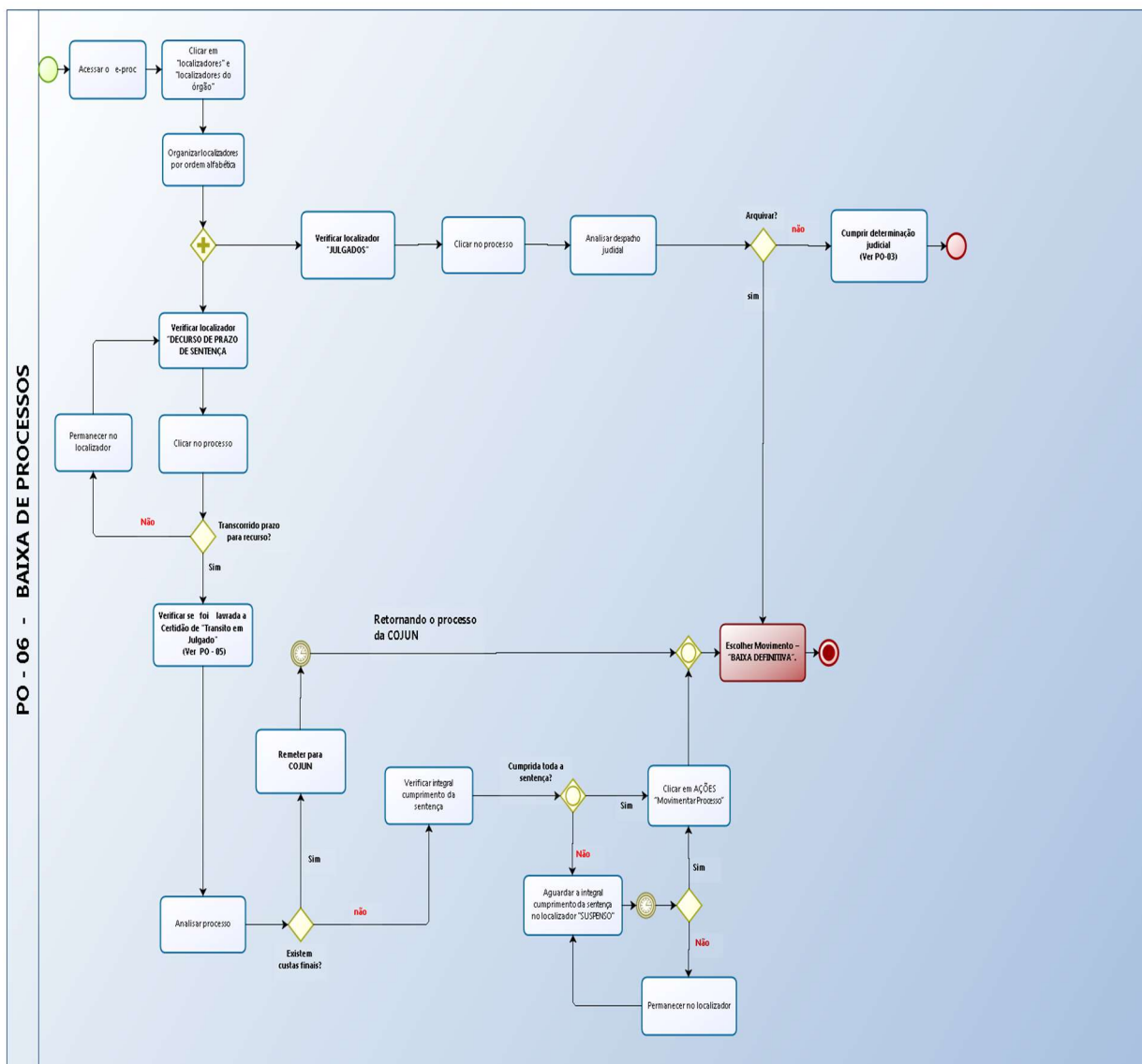
<p>1.1.6. Se transcorreu o prazo para interposição de recurso, verificar se foi lavrada a certidão de trânsito em julgado, com a devida movimentação (Observar o PO-05);</p> <p>1.1.7. Verificar se existem custas finais, em havendo, encaminhar os autos para a COJUN efetuar o cálculo;</p> <p>1.1.8. Clicar em “Ações” – Movimentar processo – Escolher evento – BAIXA DEFINITIVA.</p>	
--	--

ANEXOS:

1 – Diagrama do processo de Baixa de processos

ALTERAÇÕES	
ITEM	DESCRIÇÃO
[indicar item do manual]	[pode ser alteração, supressão e/ou acréscimo de termos, frases, parágrafos]

Anexo 1 – Diagrama do processo de Baixa de processos



ANEXO

ANEXO A - PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: PRESTAÇÃO JURISDICIONAL E GESTÃO DA QUALIDADE: Gestão da qualidade como instrumento de melhoria da administração judiciária no Poder Judiciário do Estado do Tocantins para o cumprimento do princípio constitucional da eficiência na administração pública.

Pesquisador: JOSE EUDACY FEIJO DE PAIVA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 15060019.3.0000.5519

Instituição Proponente: Fundação Universidade Federal do Tocantins

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.786.325

Apresentação do Projeto:

Sob a perspectiva da abordagem quali quantitativa, a pesquisa será realizada de forma censitária, direcionada para um universo de 100 (cem) magistrados e servidores do poder judiciário que atuam em unidades que possuem sistemas de gestão da qualidade certificados conforme a norma ISO 9001:2015, sendo 50 (cinquenta) no Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins (TRE - TO) e 50 (cinquenta) no Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE - GO). O instrumento de coleta de dados será um questionário, contendo 13 questões fechadas, sendo a última (13) desdobrada em 27 fatores, conforme uma escala Likert de cinco pontos. O questionário será entregue em via impressa para os respondentes participantes da pesquisa, precedido do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE. Na hipótese de não atingir o percentual estipulado para a amostra, o pesquisador irá pessoalmente aos órgãos, mediante autorização prévia do seu Presidente, para aplicação do questionário com os servidores que se dispuserem a participarem da pesquisa, em ambiente privativo com a presença somente do pesquisador e do participante, em horário previamente

Endereço: Avenida NS 15, 109 Norte Prédio do Almoarifado

Bairro: Plano Diretor Norte

CEP: 77.001-090

UF: TO

Município: PALMAS

Telefone: (63)3232-8023

E-mail: cep_uf@uft.edu.br

Continuação do Parecer: 3.786.325

agendado e demais cuidados explicitados no TCLE.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Demonstrar os benefícios da gestão da qualidade como ferramenta para otimização da prestação jurisdicional, se aplicada pelo PJTO, sob o enfoque jurídico - fundamentado no princípio da eficiência na administração pública e na análise de seu desdobramento em legislação específica, na perspectiva teórica e, na perspectiva empírica, através da análise de sistemas de gestão da qualidade já implantados.

Objetivo Secundário:

- 1) Analisar a gestão da qualidade no ambiente da prestação jurisdicional, em órgãos da Justiça Estadual que possuem sistemas de gestão da qualidade implantados;
- 2) Evidenciar a legitimidade e a capacidade da gestão da qualidade, através do arcabouço legal existente, bem como de indicadores de desempenho organizacionais, que indiquem a gestão da qualidade como uma ferramenta válida para a melhoria da prestação jurisdicional;
- 3) Elaborar proposta de modelo de documentação (manual e procedimentos operacionais) de um programa de gestão da qualidade, conforme os requisitos da norma ISO 9001, que possa ser implantado em qualquer unidade do PJTO.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Os riscos decorrentes da participação na pesquisa poderão advir de situações como: sentir-se constrangido (a) ou ter receio de responder alguma questão que, em caso de crítica à administração, possa haver algum tipo de retaliação por parte da liderança.

No entanto, serão tomadas todas as precauções para que os questionários sejam devidamente guardados sob a supervisão do pesquisador.

Em qualquer momento, se o participante da pesquisa, sofrer algum dano comprovadamente decorrente desta pesquisa, sendo permanente seu direito à indenização. Caso ocorra alguma intercorrência, o pesquisador providenciará o

Endereço: Avenida NS 15, 109 Norte Prédio do Almoarifado

Bairro: Plano Diretor Norte

CEP: 77.001-090

UF: TO

Município: PALMAS

Telefone: (63)3232-8023

E-mail: cep_uft@uft.edu.br

Continuação do Parecer: 3.786.325

atendimento adequado.

Benefícios:

Os benefícios da pesquisa será a contribuição ao debate acerca da gestão do Poder Judiciário tendo como referência o princípio constitucional da eficiência na administração pública e os princípios da gestão da qualidade, realizada com o fim de demonstrar a validade da aplicação dos princípios para nortear as mudanças necessárias para a melhoria da prestação jurisdicional e a aumentar a satisfação da sociedade, tendo a aplicabilidade de um sistema de gestão da qualidade, conforme o modelo da norma ABNT NBR ISO 9001:2015, como uma alternativa eficaz para que o Poder Judiciário apresente a resposta mais adequada para a necessidade de melhoria na eficiência da gestão do Poder Judiciário.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa de natureza aplicada será realizada em etapas. Inicialmente, com objetivo exploratório e sob o enfoque teórico, buscar-se-á analisar as informações em várias fontes de direito (Constituição Federal, leis e normas internas), e, ainda, na doutrina referente à gestão da qualidade, conceitos e técnicas da ciência da administração com a aplicação de dispositivos legais e normativos, bem a contextualização da evolução da gestão da qualidade e sua regulamentação nas organizações, especialmente públicas. Constituindo assim o embasamento teórico-científico com uso das técnicas de pesquisa bibliográfica e documental.

Na sequência, sob o enfoque empírico, será realizada uma análise do funcionamento de sistemas da qualidade implantados, com a finalidade de caracterizar o enfoque jurídico e prático que se pretende dar ao tema proposto e validar, ou não, a hipótese levantada.

Na segunda fase, será aplicado um questionário (Apêndice) a ser respondido por magistrados e servidores que atuam em unidades dos órgãos componentes da amostra com sistemas de gestão da qualidade implantados e certificados, com o

Endereço: Avenida NS 15, 109 Norte Prédio do Almojarifado

Bairro: Plano Diretor Norte

CEP: 77.001-090

UF: TO

Município: PALMAS

Telefone: (63)3232-8023

E-mail: cep_uft@uft.edu.br

Continuação do Parecer: 3.786.325

objetivo de compreender a percepção dos colaboradores da organização quanto ao sistema de gestão da qualidade e a certificação ISO 9001 destas.

Para a coleta dos dados de desempenho das unidades, serão utilizados como valores de referência os dados constantes do Relatório Justiça em Números, elaborado anualmente pelo CNJ, em sua versão mais atualizada à época da pesquisa. Estes dados serão comparados com dados de unidades correlatas do PJTO que não implantaram sistemas de qualidade, buscando evidenciar melhorias e/ou desempenho acima da média que denotarão caso de sucesso. Para a coleta de dados será utilizado o procedimento técnico do levantamento, com abordagem quali-quantitativa, dimensões que serão exploradas com a análise estatística dos dados de desempenho e da aplicação dos questionários.

Em uma terceira fase, após a coleta dos dados, fundamentado nos múltiplos procedimentos possíveis na metodologia do estudo de caso, os dados serão classificados de forma sistemática através de codificação e tabulação, de forma a possibilitar maior clareza e organização das informações colhidas. A abordagem será quantitativa através da comparação dos dados estatísticos gerados pelos indicadores de desempenho dos órgãos amostrados no atendimento aos princípios da qualidade e, também, qualitativo, buscando a interpretação e mensuração do grau de efetividade da gestão da qualidade.

Na quarta e última etapa, à luz de sua natureza aplicada, pretende-se elaborar propostas para implantação das ferramentas da gestão da qualidade na prestação jurisdicional que possam ser implantadas em quaisquer unidades judiciárias do PJTO, especialmente nas unidades de 1º grau, para conformar o produto final do programa na forma de dissertação.

Endereço: Avenida NS 15, 109 Norte Prédio do Almoxarifado

Bairro: Plano Diretor Norte

CEP: 77.001-090

UF: TO

Município: PALMAS

Telefone: (63)3232-8023

E-mail: cep_uft@uft.edu.br

Continuação do Parecer: 3.786.325

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos foram apresentados e corrigidos.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Todas as pendências em parecer anterior foram corrigidas. Portanto sugiro pela aprovação.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1298791.pdf	18/09/2019 19:17:10		Aceito
Outros	CARTA_CEP_REVISA_PROJETO.pdf	18/09/2019 19:15:18	JOSE EUDACY FEIJO DE PAIVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_DE_PESQUISA_REVISADO_set_2019.pdf	18/09/2019 19:13:13	JOSE EUDACY FEIJO DE PAIVA	Aceito
Outros	TRE_TO_autoriza_pesquisa.pdf	31/08/2019 12:34:26	JOSE EUDACY FEIJO DE PAIVA	Aceito
Outros	TRE_TO_of_solicita_autoiza_pesquisa.pdf	31/08/2019 12:33:38	JOSE EUDACY FEIJO DE PAIVA	Aceito
Outros	PROJETO_DE_PESQUISA_REVISADO.pdf	31/08/2019 12:27:53	JOSE EUDACY FEIJO DE PAIVA	Aceito
Outros	TRE_GO_autoriza_pesquisa.pdf	24/05/2019 13:26:48	JOSE EUDACY FEIJO DE PAIVA	Aceito
Outros	TRE_GO_of_solicita_autoiza_pesquisa.doc	24/05/2019 13:24:18	JOSE EUDACY FEIJO DE PAIVA	Aceito
Outros	Ata_exame_qualificacao.pdf	22/04/2019 16:19:57	JOSE EUDACY FEIJO DE PAIVA	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_josepaiva.pdf	22/04/2019 16:16:04	JOSE EUDACY FEIJO DE PAIVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_DE_PESQUISA_questionario.pdf	18/04/2019 12:21:33	JOSE EUDACY FEIJO DE PAIVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	PROJETO_DE_PESQUISA_TCLE.pdf	18/04/2019 12:14:14	JOSE EUDACY FEIJO DE PAIVA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Endereço: Avenida NS 15, 109 Norte Prédio do Almoarifado

Bairro: Plano Diretor Norte

CEP: 77.001-090

UF: TO

Município: PALMAS

Telefone: (63)3232-8023

E-mail: cep_uf@uft.edu.br

Continuação do Parecer: 3.786.325

Não

PALMAS, 20 de Dezembro de 2019

Assinado por:
PEDRO YSMAEL CORNEJO MUJICA
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida NS 15, 109 Norte Prédio do Almoarifado

Bairro: Plano Diretor Norte

CEP: 77.001-090

UF: TO

Município: PALMAS

Telefone: (63)3232-8023

E-mail: cep_uft@uft.edu.br