



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA
AFRO-BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ANTONIO ADRIANO SEMIÃO NASCIMENTO
CLAUDENIA MESCAS LIMA
FRANCISCO JEFFERSON SARAIVA CRISPIM
IONNY KELLY GOMES PEREIRA
KÁTIA JERYSSA DA SILVA OLIVEIRA
SIMÃO PEDRO DIAS DE ASSIS

**PLANEJAMENTO NA GESTÃO DE PROCESSOS DA 2º VARA
DA COMARCA DE BATURITÉ**



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA
AFRO-BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ANTONIO ADRIANO SEMIÃO NASCIMENTO

CLAUDENIA MESCAS LIMA

FRANCISCO JEFFERSON SARAIVA CRISPIM

IONNY KELLY GOMES PEREIRA

KÁTIA JERYSSA DA SILVA OLIVEIRA

SIMÃO PEDRO DIAS DE ASSIS

**PLANEJAMENTO NA GESTÃO DE PROCESSOS DA 2ª VARA
DA COMARCA DE BATURITÉ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública da UNILAB, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador (a): Profª Artemis Pessoa Guimarães

Co-orientador (a): Profª. Fabiana Pinto de Almeida Bizarria.

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

Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219

P773

Planejamento na gestão de processos da 2ª vara da comarca de Baturité. / Antonio Adriano Semião Nascimento... [et al.]. – Aracoiaba, 2017.

38 f.; 30 cm.

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

Orientadora: Profa. Dra. Artemis Pessoa Guimarães.

Co-Orientadora: Profa. Fabiana Pinto de Almeida Bizarria.

Inclui quadros e referências.

1. Gestão pública. 2. Gestão de processos. I. Título. II. Lima, Claudenia Mescias. III. Crispim, Francisco Jefferson Saraiva. IV. Pereira, Ionny Kelly Gomes. V. Oliveira, Kátia Jeryssa da Silva. VI. Assis, Simão Pedro Dias de.

CDD 354

ANTONIO ADRIANO SEMIÃO NASCIMENTO

CLAUDENIA MESCIAS LIMA

FRANCISCO JEFFERSON SARAIVA CRISPIM

IONNY KELLY GOMES PEREIRA

KÁTIA JERYSSA DA SILVA OLIVEIRA

SIMÃO PEDRO DIAS DE ASSIS

PLANEJAMENTO NA GESTÃO DE PROCESSOS DA 2º VARA DA COMARCA DE BATURITÉ

Monografia julgada e aprovada para obtenção do Diploma de Graduação em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Data: ____/____/____

Nota: _____

Banca Examinadora:

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Prof. Dr.

RESUMO

Com o aumento da demanda pelos serviços públicos a Administração Pública necessita aliar-se a novas técnicas que garantam eficiência e agilidade na prestação do serviço. Em contraponto a essa perspectiva o Poder Judiciário, em especial a 2ª Vara da Comarca de Baturité, enfrenta grande quantidade de processos a serem julgados. O paradoxo existente entre os problemas enfrentados pelo poder público e as novas técnicas de gestão levou-se ao seguinte questionamento: De que forma a gestão de processos pode ajudar a administrar a justiça e garantir maior qualidade na prestação do serviço público? Com a intenção de analisar esta questão utilizou-se o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) para identificar e analisar a problemática da entidade. O ciclo PDCA foi o mecanismo que auxiliou o planejamento, execução, acompanhamento e melhoria das intervenções aplicadas. A Pesquisa-Ação fundamentou a realização do trabalho, desde a fundamentação teórica aos resultados obtidos. Os resultados da pesquisa foram a implementação de um sistema eletrônico gerencial que registra e controla as demandas via processo judicial e a criação de um departamento que acompanha o processo judicial da entrada ao arquivamento. Finalmente, percebeu-se que, a carência de recursos, com destaque ao corpo funcional, e a alta rotatividade dos magistrados são uns dos fatores que resultam na morosidade da justiça, além dos juízes terem que desenvolver o papel de administrador. Para isso, as tecnologias de informação e a elaboração de planejamentos administrativos podem contribuir com a melhoria da prestação do serviço público na Justiça.

Palavras chave: Gestão de processos. Pesquisa-Ação. Planejamento.

ABSTRACT

With the increase in demand for public services, the Public Administration needs to combine with new techniques that guarantee efficiency and agility in the provision of the service. In contrast to this perspective, the Judiciary, especially the 2nd Baturité District Court, faces a great number of cases to be tried. The paradox between the problems faced by the public power and the new management techniques led to the following question: How can process management help to administer justice and ensure a higher quality of public service delivery? With the intention of analyzing this question we used the Analysis and Problem Solving Method (MASP) to identify and analyze the entity's problem. The PDCA cycle was the mechanism that aided the planning, execution, monitoring and improvement of the applied interventions. The Action Research grounded the realization of the work, from the theoretical foundation to the results obtained. The results of the research were the implementation of a management electronic system that registers and controls the demands through judicial process and the creation of a department that follows the judicial process of the entrance to the archiving. Finally, it was noticed that the lack of resources, especially the functional body, and the high turnover of the magistrates are one of the factors that result in the slowness of justice, in addition to the judges having to develop the role of administrator. For this, the information technologies and the elaboration of administrative plans can contribute with the improvement of the provision of the public service in the Justice.

Keywords: Process management. Action Research. Planning.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma do Poder Judiciário	16
Figura 2: Estrutura formal da 2ª Vara da Comarca da Baturité.....	17
Figura 3: Metas do Poder Judiciário Estadual.....	20
Figura 4: Novo organograma da 2ª Vara da Comarca de Baturité.....	26
Figura 5: Fluxo processual da 2ª Vara da Comarca de Baturité.....	26
Figura 6: 1ª Tela de acesso ao sistema.....	27
Figura 7: Painel de controle – dados básicos.....	28
Figura 8: Painel de controle – dados automatizados.....	29
Figura 9: Painel de controle – dados financeiros e de localização.....	31
Figura 10: Fluxo processual da “Meta das Flores”	32

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1: Atividades Básicas da Administração.....18

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MASP- Método de Análise e Solução de Problemas

PDCA- planejar, fazer, verificar, agir

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDESP- Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo

CNJ- Conselho Nacional de Justiça

TJ- Tribunal de Justiça

TRF- Tribunais Regionais Federais

TRT- Tribunais Regionais do Trabalho

TER- Tribunal Regional Eleitoral

TJM- Tribunal de Justiça Militar

STJ- Superior Tribunal de Justiça

TST- Tribunal Superior do Trabalho

TSE- Tribunal Superior Eleitoral

STM- Tribunal Superior Militar

STF- Supremo Tribunal Federal

CEJUSCs- Centros Judiciários de Solução de Conflitos

TRE/ES- Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SISAPJU- Sistema de Acompanhamento de Processos Judiciais

DPVAT- Seguro de Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Vias Terrestres

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 A PROBLEMATIZAÇÃO, O PROBLEMA E O OBJETIVO DA PESQUISA	10
1.1.1 Contextualização	10
1.1.2 Problematização	10
1.1.3 Objetivo geral.....	13
1.1.4 Objetivos específicos	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Sociedade versus Justiça	14
2.2 Estrutura Organizacional do Poder Judiciário.....	16
2.3 Planejamento no Poder Judiciário Estadual	18
2.4 Gerenciamento de Processos.....	20
3. METODOLOGIA.....	23
3.1 Procedimento de coleta de dados	24
4. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	25
4.1 Controle de processos	25
4.2 Reorganização da estrutura da 2ª Vara	29
4.2.1 Fluxo dos processos	30
5. CONTRIBUIÇÕES DOS RESULTADOS DA PESQUISA	32
5.1 Resultados das intervenções.....	32
5.2 Conclusões	33
REFERÊNCIAS:	36

1. INTRODUÇÃO

As organizações públicas vivem uma época de transformação nos modelos de gestão pública. O aumento exacerbado das demandas pelo serviço público nos últimos tempos é consequência da velocidade e intensidade das informações provoca o advento da chamada “Era da Informação” (CHIAVENATO, 2016). Com a crescente exigência dos cidadãos pelos serviços oferecidos, a administração pública necessita cada vez mais aliar-se às técnicas de Administração para satisfazer objetivos e metas propostas pelos gestores, bem como otimizar os serviços prestados.

Nessa perspectiva, os gestores públicos devem sempre estar aprimorando suas práticas gerenciais a fim de que a eficiência esteja sempre presente na rotina da entidade pública. Por isso a Gestão por Processos baseia-se numa sequência de abordagens, buscando melhorias do trabalho, desenvolvimento do sistema e gestão do conhecimento de modo que venha identificar as oportunidades de aperfeiçoamento na prestação de serviços para a comunidade (TRE/ES, 2014).

Em paralelo, o Poder Judiciário Brasileiro – como parte da administração pública – enfrenta grande volume de processos, isso é reflexo de alguns fatores como carência de pessoal, ampla garantia de recursos permitida pela Constituição e necessidade de suporte das tecnologias de informação nos trabalhos, por exemplo (STUMPF, 2009). No maciço de Baturité, região próxima à metrópole de Fortaleza, a população habitacional evoluiu muito rapidamente (IBGE, 2010). Com isso a procura pela solução de problemas sociais dos cidadãos para justiça da localidade cresceu proporcionalmente (TJCE, 2016).

Assim, buscou-se analisar a gestão administrativa de processos da 2ª Vara da Comarca de Baturité, entidade de 1ª Instância do Poder Judiciário do Estado do Ceará, sugerindo planos de ação que visem melhorar a qualidade do serviço prestado ao cidadão e o aperfeiçoamento do gerenciamento de processos.

Esta pesquisa é do tipo qualitativa com levantamento de dados na organização pesquisada para diagnosticar os pontos que precisam ser trabalhados. Também foram utilizados o Método de Análise e Solução de Problemas, o ciclo PDCA e a metodologia Pesquisa-Ação na tentativa de identificar e analisar problemas, fundamentar e propor planos de ação, bem como acompanhar os resultados obtidos e sugerir melhorias na intervenções, caso necessário.

1.1 A PROBLEMATIZAÇÃO, O PROBLEMA E O OBJETIVO DA PESQUISA

1.1.1 Contextualização

A 2ª Vara da Comarca de Baturité localiza-se à aproximadamente 94 km da Capital cearense, com quantitativo populacional em torno de 33 mil habitantes, estimando-se em mais 35 mil pessoas em 2016 (IBGE, 2010). Deste modo, pressupõe-se um aumento progressivo pelos serviços da unidade jurisdicional, como consequência, faz-se necessário um corpo funcional equivalente a esse crescimento dos possíveis problemas a serem solucionados, além dos existentes, considerando à capacidade técnica e operacional da organização. Dentre os conflitos a serem apreciados e julgados pela autoridade judiciária, os mais comuns são desavenças familiares, pensão alimentícia, crimes de todas as espécies e processos de usucapião e DPVAT, segundo a gestora da instituição pesquisada.

1.1.2 Problematização

A grande preocupação nas instituições judiciárias é a celeridade e eficiência na conclusão dos processos judiciais, não somente pelo aspecto operacional, mas também por outros fatores, como a imagem popularmente criada de morosidade nas decisões judiciais. Na unidade objeto de pesquisa, a situação não é diferente, pode-se perceber que as características apontadas acima envolvem ou estão envolvidas por uma série de nuances, como estrutura física compatível com o grau de demandas dos cidadãos, recursos disponíveis para suporte às atividades dos gestores, qualidade na prestação de serviços, sinergia nos processos organizacionais etc.

Segundo Stumpf (2009), uma das causas da morosidade no judiciário pode ser causada por problemas estruturais particulares, sejam por aspectos gerenciais, por escassez demasiada de recursos, ou até mesmo, por falhas de relacionamento departamentais. Isso pode refletir, portanto, na qualidade da prestação dos serviços públicos oferecidos à população. Dessa forma, em entrevista com as gestoras da 2ª Vara da Comarca de Baturité, foram elencados a seguir, problemas existentes na organização.

➤ Falta de profissionais – a Unidade dispõe de, apenas, 3 servidores efetivos vinculados ao Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, os demais são colaboradores cedidos pela prefeitura municipal. Além de ter poucos profissionais com conhecimentos técnicos específicos na área de atuação, a autoridade do município não cede pessoal suficiente para atender a demanda no fórum, em que pese exista um convênio a nível estadual que promove “parceria” entre os entes públicos mencionados.

➤ Desistência precoce e falta de conhecimento sobre assuntos administrativos – o pessoal cedido pela prefeitura, na maioria dos casos, surpreende-se com os diversos tipos de conflitos a serem julgados, como estupro, sequestro, latrocínio etc, assim, o agente que lida diariamente com processos dessa espécie pode sofrer algum tipo de influência emocional no ambiente de trabalho ou apresentar patologias clínicas no sentido psicológico. Isso implica que, em pouco tempo, o funcionário cedido solicita que a autoridade competente na prefeitura revogue o ato de cessão.

Mesmo que o servidor cedido permaneça na 2ª Vara, ele passa dificuldades para adquirir conhecimentos sobre assuntos administrativos inerentes à justiça, pois chega na instituição sem nenhum tipo de treinamento ou capacitação, apenas pratica atividades básicas, como falam popularmente “o faz tudo”. De forma agravante, o pessoal mais antigo que possui atribuições ou tem ciência do que deve ser feito, não consegue ensinar aos novatos de maneira mais incisiva, haja vista o excesso de processos que tramitam a espera de julgamento, exigindo daqueles profissionais o máximo de tempo possível para dar continuidade nas atividades.

➤ Multitarefas dos servidores – na rotina do pessoal administrativo, existem algumas tarefas que são executadas por qualquer pessoa, implicando em possíveis falhas na comunicação da equipe. Algumas atividades podem ficar prejudicadas, como juntada de peça do processo feita equivocadamente, perda de documentos anexos aos processos judiciais etc.

Por não ter uma definição clara das atribuições do pessoal novato, há iminência de retrabalho ou ocorrência de não execução de alguma tarefa importante. Isso é fruto de alguns fatores, como dificuldade de tempo dos superiores hierárquicos planejarem as atribuições do servidor e alto volume de trabalho na Justiça, que requer muito tempo dos veteranos, por exemplo.

➤ Perda de tempo atendendo clientes com necessidades alheias as competências da justiça – algumas pessoas que chegam procurando pelos serviços da justiça, relatam situações que estão além das capacidades do Poder Judiciário, levando os profissionais a uma situação delicada, pois eles não têm competência técnica para prestar esse tipo de assistência.

Por exemplo, no caso de pensão alimentícia, muitas vezes por conta do convívio caótico na relação familiar, a mãe que pleiteou o benefício por motivo de separação entre os pais, sofre algum tipo de pressão psicológica durante o período processual ou até mesmo depois da conclusão do processo judicial, seja pelo lado paterno, seja pelos demais membros da família. Nesta situação a requerente passa por algum trauma que não pode ser resolvido pelos agentes administrativos da justiça, fazendo-se necessário um atendimento especializado por técnicos da área, como um psicólogo ou assistente social.

Esses tipos de situação podem retardar as atividades diárias dos servidores administrativos da justiça, tendo em vista requerer muito tempo para oitiva dessas pessoas, acabando por refletir no desperdício de horas que deveriam ser aplicadas em causas mais urgentes pertinentes à justiça, como alvará de soltura expedido, por exemplo.

➤ Alta rotatividade dos magistrados e dificuldade de treinamentos aos novos servidores – é incomum o juiz que assumir a Comarca dessa região vir com *status* de titular, ou seja, presume-se ficar temporariamente na unidade. Isso afeta diversos aspectos da organização, podendo-se relacionar alguns:

- Problemas de comunicação entre os níveis estratégico e operacional;
- Possíveis falhas no alinhamento dos objetivos e metas dos gestores por adequação à nova rotina de audiências, adaptando aos dias em que o magistrado possa comparecer;
- Vinda de uma pessoa de confiança do Juiz, que neste caso, pode gerar algum tipo de inquietação na sinergia da equipe, como problemas de relacionamento profissional, conflitos de competências gerenciais etc.

Essa rotatividade pode acontecer com maior ou menor frequência, como também pode não acontecer, depende do estilo de trabalho da autoridade judiciária, considerando sua forma de administrar, de relacionar com seus subordinados, da disponibilidade de tempo para atender usuários dos serviços e colaboradores, da residência do magistrado, entre outros fatores.

➤ Carência na melhoria do controle de processos – A grande demanda e o acúmulo exacerbado de processos, em concomitância com a falta de profissional qualificado para análise processual, faz com que esta atividade seja absorvida pela diretora da Vara, que por sua vez já tem outras competências gerenciais, resultando na sobrecarga de tarefas e no atraso da conclusão. Adiciona-se isso ao complicado acompanhamento dos processos, tanto físico como virtual, pois o sistema oficial do Tribunal de Justiça, o SPROC - sistema

processual do tribunal de justiça do estado do Ceará, que segundo a gestora da unidade pesquisada, possui recursos limitados de controle e gerenciamento processual.

Este problema carece de ferramentas que auxilie o gestor no aprimoramento no controle dos transmisses judiciais, buscando a celeridade na conclusão da sentença, otimização do serviço prestado e facilitação na consulta e controle de processos.

Por todo exposto, considerando que este trabalho pode contribuir com estudos sobre os problemas supramencionados, pode-se fazer o seguinte questionamento: De que forma a gestão por processos pode ajudar a administrar a justiça e garantir maior qualidade na prestação do serviço público?

Diante da problemática apresentada o objetivo deste trabalho não é esgotar o assunto sobre a eficiência do gerenciamento de processos, mas, sobretudo, pretende-se compreender o funcionamento da organização e o melhoramento contínuo dos processos.

1.1.3 Objetivo geral

Analisar a gestão administrativa de processos da 2ª Vara da Comarca de Baturité, sugerindo planos de ação que visem melhorar a qualidade do serviço prestado ao cidadão e o aperfeiçoamento do gerenciamento de processos.

1.1.4 Objetivos específicos

- Analisar o planejamento do Poder Judiciário para a Unidade Jurisdicional;
- Acompanhar o fluxo de processos adotado na organização;
- Planejar ações de ordem estrutural na reorganização da instituição.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Quem nunca escutou a expressão “a justiça é muito lenta”, ou até mesmo, “demora muito tempo para conseguir alguma coisa”. O estereótipo enraizado pelo senso comum de que a Justiça retarda as decisões judiciais é evidente desde muito tempo (STUMPF, 2009). Neste sentido, procurar meios que contribuam para melhoria do gerenciamento dos processos, buscando a eficiência e a eficácia, é uma alternativa assumida pelos representantes do Judiciário para contornar esse chavão popular.

Segundo dados fornecidos pelo Poder Judiciário do Estado do Ceará (2014), a 2ª Vara da Comarca de Baturité julgou 324 processos nos primeiros seis meses de 2015, com 281 audiências, esse resultado supera o obtido durante o primeiro semestre do ano anterior, na oportunidade chegando ao número de 215 processos julgados, com 79 audiências. Essa evolução de processos julgados e audiências realizadas no intervalo de 12 meses representa o reflexo da concentração do magistrado na execução de suas atividades fins e o aumento considerável das demandas feitas pela população da região, segundo o tribunal de justiça do estado do Ceará.

Nos tópicos a seguir, serão abordados alguns assuntos importantes que envolvem o elo entre a sociedade e a Justiça do Estado (representado pela 2ª Vara da Comarca de Baturité), a estrutura do Poder Judiciário, os planejamentos feitos pelos magistrados dentro de suas circunscrições e os objetivos almejados pelos órgãos responsáveis para construção da melhoria dos processos.

2.1 Sociedade versus Justiça

A resolução de litígios e as práticas de prestação jurisdicional adequada e satisfatória do sistema jurídico, não atendem e nem acompanham o progresso da sociedade contemporânea (SILVA, 2005). Por isso, identificar as causas e fatores que acarretam na demora excessiva para solução de conflitos levados ao Judiciário são objetos de muitos estudos realizados no Brasil para satisfazerem os anseios da população (STUMPF, 2009).

O problema no qual o Poder Judiciário tem enfrentado constantemente é a morosidade. “Uma pesquisa (amostra da população da cidade de São Paulo) realizada pelo Idesp

demonstra que 87% dos pesquisados acreditam que o problema do Brasil não está nas leis, mas na lentidão da justiça” (SILVA, 2005).

De acordo com a Ouvidoria do Conselho Nacional de Justiça (2014), a morosidade é a principal reclamação recebida, no mais recente relatório, dos 5.070 atendimentos realizados, 2.306 foram relacionados à demora no julgamento de ações judiciais e 98% desse total foram reclamações.

Para Pinheiro (2003), “A morosidade do Judiciário é frequentemente [sic] agravada por indivíduos, firmas e grupos de interesse usarem a Justiça não para pleitear direitos, mas para postergar o cumprimento de suas obrigações”. Isso é reflexo da gama de atos normativos existentes no Brasil, que permitem aos interessados recorrerem quantas vezes considerem necessárias dentro do possível (PINHEIRO, 2003).

Diante das várias problemáticas que burlam a agilidade do sistema judiciário, segundo Fochezatto (2010. p. 01), o maior problema é:

Em relação aos serviços judiciais, dois fatores são apontados com bastante frequência como sendo os responsáveis pela morosidade da justiça estadual brasileira: insuficiência e má gestão de recursos materiais e humanos frente à crescente demanda de serviços judiciais; e procedimentos administrativos inadequados, tais como o excesso de burocracia, a alta complexidade das regras processuais, o uso de tecnologias de informação defasadas, entre outros.

Outras dificuldades favorecem para o desempenho negativo no Judiciário, como os de ordem material, estrutural e orçamentárias, por exemplo. Na área de recursos humanos, o Poder Judiciário necessita de uma equipe de servidores suficiente e qualificada para atender satisfatoriamente a população, além de uma quantidade de juízes adequada às demandas da população na qual a unidade está situada (STUMPF, 2009).

Por outro lado, um processo sistemático que envolva toda a instituição, sem que necessite de modificação legislativa ou aumento da estrutura existente, pode se estabelecer como uma ferramenta que auxilie o Judiciário em seus diversos problemas, em especial a ineficiência na posição de prestador de serviços essenciais (STUMPF, 2009).

Pode-se compreender, genericamente, que as falhas no Poder Judiciário são de importância complexa, e não somente os aspectos de eficiência e eficácia na gestão que irão resolver todos os problemas. Desta forma, é necessário identificar a estrutura e o funcionamento da máquina administrativa judiciária.

2.2 Estrutura Organizacional do Poder Judiciário

As organizações mantêm-se geralmente estruturadas por especialidades que correspondem a cada tarefa organizacional distribuída por áreas funcionais ou departamentos por competência. Essa ideia está ligada aos “conceitos de *eficiência, especialização e medição/control* do processo, introduzidos por Frederick Taylor no início do século passado” (GUERREIRO et al. 2013, p. 14).

Chiavenato (2016) esclarece que estrutura significa a representação de elementos constituídos em uma totalidade, com suas inter-relações, dotados de interdependência, organizados em um modelo formal, onde permite a comparação no relacionamento das partes com o todo.

Conforme Silva (2008), a estrutura da organização é representada por desenho organizacional (organograma), podendo ser identificados quatro componentes principais: o agrupamento de indivíduos em departamentos no qual se considera a organização como um todo; o relacionamento de subordinação em que define o nível hierárquico e a amplitude de controle gerencial; alocação de responsabilidades e tarefas que devem ser atribuídos as pessoas e departamentos; e mecanismos de coordenação e interação na concentração de esforços para realização das atividades organizacionais.

A estrutura atual do Poder Judiciário foi determinada pela Constituição Federal de 1988, nos artigos 92 ao 126, conforme pode ser visto na imagem abaixo (CNJ, 2016):

Figura 1: Organograma do Poder Judiciário



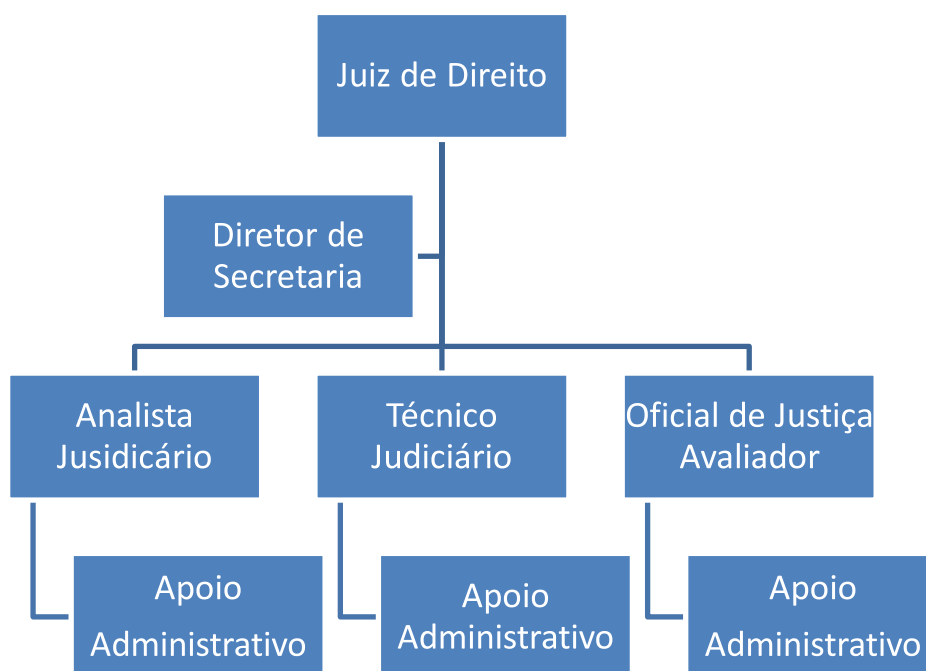
Fonte: Conselho Nacional de Justiça, 2016.

Pode-se visualizar no organograma acima que a Justiça está dividida em especialidades onde o objetivo é distinguir as áreas de atuação. As matérias que não são de competência das justiças federal ou especializada, deverão ser atribuições da Justiça Estadual (CNJ, 2016). A 2ª Vara da Comarca de Baturité, objeto de pesquisa deste trabalho, representa a 1ª Instância da Justiça comum estadual, cuja prestação de serviços está circunscrita ao Estado do Ceará.

O Código Organizacional Jurídico do Estado do Ceará de 2015, no seu §1º do art. 58, estabelece os requisitos mínimos dos cargos em que uma comarca deve estar composta: Juiz de Direito, diretor de secretaria, analista judiciário, analista adjunto judiciário, oficial de justiça avaliador e técnico judiciário. Esses cargos deverão existir em número necessário à execução dos serviços judiciais.

Esse composto de cargos definidos pela proposta da Lei acima mencionada, visa a efetividade, a celeridade e a democratização da gestão. Em sequência, pode-se representar ilustrativamente, a atual estrutura da 2ª Vara da Comarca de Baturité.

Figura 2: Estrutura formal da 2ª Vara da Comarca da Baturité



Fonte: Elaborada pelos autores com base no Código Organizacional Jurídico do Estado do Ceará (2015) e em entrevista com gestores da 2ª Vara da Comarca de Baturité.

Nas Teorias da Administração, essa estrutura pode ser explicada pela Escola Clássica da Administração. Os elementos organizacionais mantêm-se hierarquizados com suas especialidades (departamentos) em estruturas formalizadas para atingir determinados níveis de produtividade, dando um aspecto mecanicista aos fatores de produção (CHIAVENATO,

2016). A formalização nas organizações é um conjunto de “regras e procedimentos criados para lidar com as contingências enfrentadas pela organização” (Diehl e Tatim, 2004, p.61).

2.3 Planejamento no Poder Judiciário Estadual

Silva (2008) afirma que para os administradores atingirem os resultados determinados ou almejados pelas organizações, eles devem desempenhar atividades básicas da administração que constituem o processo administrativo, conforme quadro abaixo:

Quadro 1: Atividades Básicas da Administração

Atividade	Conceito
Planejamento	Definição de objetivos e metas para o desempenho da organização, além da decisão dos recursos a serem utilizados para alcançar esses objetivos.
Organização	Alocação de recursos e agrupamento de tarefas aos departamentos, bem como designação dessas tarefas.
Direção	Processo de influenciar pessoas na realização de tarefas que permitam alcançar os objetivos pretendidos.
Controle	Comparação do desempenho atual com o planejado.

Fonte: Adaptação do Livro Teorias da Administração (SILVA, 2008).

As funções apresentadas auxiliam o administrador na elaboração e execução das estratégias da organização. É importante frisar que o planejamento é fator imprescindível, pois é nesta fase que serão delineados os rumos da entidade, através dos objetivos, metas e distribuição departamental dos recursos disponíveis.

Segundo Stumpf (2009, p.27), o “Planejamento, princípio básico para o bom desempenho na iniciativa privada, muitas vezes não está presente na administração pública, em especial nas gestões administrativas dos tribunais”.

O Código Organizacional Jurídico do Estado do Ceará (2015), no art. 113, define as competências dos juízes das 2ª Varas de Primeira Instância:

II - ao Juiz da 2ª Vara compete:

- a) as ações e medidas relativas à jurisdição criminal;
- b) as ações e medidas relativas à jurisdição da infância e juventude;
- c) as execuções penais e correção de presídios;

- d) as ações e medidas relativas aos Juizados Especiais em matéria criminal, onde não houver unidade autônoma;
- e) o cumprimento de cartas precatórias de natureza criminal.

Como pode ser visto acima, diversas são as atribuições dos juízes. Desta forma, é imprescindível um planejamento gerencial que acompanhe aos aproximadamente 35.000 (trinta e cinco mil) habitantes da cidade Baturité (IBGE, 2010) e um corpo funcional correspondente na prestação de serviços.

Além das competências elencadas no código organizacional acima descrito os juízes devem exercer seu papel de administrador, ou seja, tratar do gerenciamento dos recursos disponíveis na unidade jurisdicional, que, conforme Stumpf (2009, p. 22) acabam sendo omissos e conseqüentemente provocando certa ineficiência no papel de gestor.

(...) a deficiente atuação dos juízes como gestores de suas respectivas unidades, com destaque para o primeiro grau de jurisdição, (...) como ausência de gestão da unidade, pode ser simplesmente apontada como uma omissão diante das tarefas que podem e devem ser desempenhadas pelo magistrado na busca da eficiência das atividades-meio exercidas na unidade jurisdicional.

Diante de todas as responsabilidades relacionadas anteriormente os magistrados devem acompanhar o planejamento no âmbito das esferas estadual e Federal. O Poder Judiciário, por meio do Conselho Nacional de Justiça, define as estratégias que devem ser seguidas por três níveis de abrangência, o nacional, por seguimento de justiça e por órgão judiciário, onde exige que órgãos do judiciário devem alinhar seus planos estratégicos à Estratégia do Judiciário (CNJ, 2016).

No âmbito da Justiça Estadual, existem metas a nível estadual e metas a nível nacional que devem ser seguidas pelos juízes de primeiro e segundo graus. Para o ano de 2016, o Poder Judiciário do Estado do Ceará, definiu algumas metas a serem atingidas pelos órgãos subordinados. Atendendo aos objetivos deste trabalho, será elencada parte dessas metas.

Figura 3: Metas do Poder Judiciário Estadual



Fonte: Elaborada pelos autores com base nas metas do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE, 2016).

Na figura 3, pode-se perceber a preocupação do Tribunal de Justiça do Ceará com o delineamento de estratégias para alcance dos resultados pretendidos nas atividades finais da justiça. Um dos focos é a evidenciação da quantidade de processos com suas respectivas situações, além da prioridade no julgamento de processos de conhecimento – que é “basicamente um processo de sentença” (LEITE, 2007) – bem como melhorar o controle de processos de demandas similares. Essas metas visam otimizar o tempo para atendimento dos serviços prestados pela Justiça Estadual, e consequentemente, tornar o gerenciamento dos processos mais efetivo.

2.4 Gerenciamento de Processos

A gestão por processos é um conceito que visualiza as funções da organização baseando-se de sequências de abordagens, para uma melhoria das especificações de trabalho, desenvolvendo o sistema, a gestão do conhecimento e a melhoria do trabalho realizado de modo que venha identificar as oportunidades de aperfeiçoamento.

Sobre processos, Cunha et al. (2012) afirmam que se resume em ordenar atividades de trabalho dentro de um tempo e espaço definidos com começo e fim (inputs e outputs), assim identificado a estrutura da ação.

Cunha et al. (2012) defende que processos são uma série de etapas criadas para produzirem produtos ou ofertar serviços, dentro de várias funções para preencher os espaços em branco no quadro do organograma, representando uma cadeia de agregações de valor aos processos.

O Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo – TRE/ES, por meio da Portaria nº 194/2014, implantou a metodologia da gestão por processos para suas unidades jurisdicionadas. Para tanto, valeu-se de conceitos relevantes para aplicação da técnica gerencial. O referido órgão classifica Gestão como ato de gerenciar, em que, o responsável pela unidade responde pelo sucesso obtido ou pelas falhas cometidas pelos subordinados.

Pode-se compreender que processos são conjuntos de atividades com entradas e saídas de produtos que agregam valores para o cliente (TRE/ES, 2014). Por fim, conclui-se que:

O gerenciamento de processos constitui, assim, um excelente auxílio para que o gestor possa monitorar os processos de trabalho, junto aos setores operacionais, tendo a visão global desses processos, o que possibilitará uma resposta rápida a qualquer eventualidade que interrompa o fluxo regular. Com a execução do monitoramento contínuo e pronta ação face às eventualidades, as decisões da Alta Administração serão exaradas com maior segurança (TRE/ES, 2014).

Guerreiro et al. (2013), esclarecem que um dos pontos importantes na gestão por processos é a estruturação de processos, isso exige das empresas muita organização, dedicação e trabalho dos gestores. Sordi (2008, apud Guerreiro et al. 2013), relaciona alguns pontos positivos na estruturação de processos:

- Aumento da confiabilidade dos procedimentos;
- menor tempo de resposta;
- menores custos;
- redução de estoques;
- melhoria da capacidade de produção;
- redução da burocracia;
- foco na natureza e no fluxo de trabalho; e
- foco na satisfação do cliente.

A gestão por processos no âmbito do Judiciário permite aos gestores o melhor acompanhamento e controle dos processos, bem como rápida resposta a superveniências que aconteçam durante a execução dessa metodologia de gestão.

Como dito, a gestão por processos se constitui em tendência crescente nas organizações públicas e privadas, caracterizando-se pela cultura voltada a uma visão sistêmica na forma de conduzir a administração.

Visando dar suporte a esse novo paradigma de gerenciamento organizacional, a tecnologia da informação, conceituada por Rezende (2010, p. 60) como o conjunto de recursos computacionais, denominados basicamente de *hardware* e *software*, veio trazer os elementos técnicos fundamentais necessários ao impulso dessa revolução na área da administração (SILVA; MORTIZ, 2012, p. 170).

Pode-se perceber, ainda, no texto acima que a tecnologia da informação constitui-se como ferramenta importante nesse modelo de gestão, haja vista que na prestação de serviços públicos, em especial no Judiciário, a prática de recursos informatizados que auxiliem a eficiência dos processos passa a ser vista como peça necessária nessa fase de inovação. Conforme Keen (1993, apud LAURINDO et al, 2001, p.160):

O conceito de Tecnologia da Informação é mais abrangente do que os de processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de software, informática ou o conjunto de hardware e software, pois também envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais.

Assim, uma equipe organizada e capacitada profissionalmente, entre outros fatores, dentro de estrutura organizacional que atenda às necessidades da instituição, é um dos aspectos relevantes para dar suporte aos gestores. Em paralelo, os sistemas de informação são recursos imprescindíveis no gerenciamento de processos nos moldes atuais dos órgãos públicos. No caso do Judiciário, as tecnologias de informação são subsídios importantes para desacumular o quantitativo demasiado de processos judiciais. De acordo com Silva et al. (2005, apud Souza, 2013, p. 03).

(...) Existem diversas formas de conhecer e utilizar as tecnologias e os sistemas de informação que podem aumentar o conhecimento e facilitar o trabalho do funcionário público. Tais instrumentos permitem trabalhar com qualidade, eficiência e inteligência, modificando o modo como são estruturados e administrados os processos nos serviços públicos. (...)

É perfeitamente concebível o acesso constante das tecnologias de informação, sob a perspectiva do gerenciamento de processos no Judiciário. Isso é notório devido ao alto grau de demandas que a Comarca atende.

3. METODOLOGIA

Este estudo tem uma abordagem qualitativa, tendo em vista a proposta de compreender e interpretar os fenômenos observados. Face à complexidade dos problemas vivenciados pela Organização, partiu-se, portanto, do propósito da pesquisa aplicada à questão apresentada.

A princípio, o MASP foi a técnica utilizada para identificação, observação e análise da problemática do objeto de pesquisa. Segundo Freitas apud Leusin et al. (2013), o “Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) é uma forma sistemática de realização de ações corretivas e preventivas para eliminar problemas”.

Posteriormente, foi feito um planejamento entre a equipe de pesquisa, com o intuito de tratar sobre a viabilidade de adotar ou não a problemática da entidade escolhida como objeto de pesquisa. Nesse evento, foram considerados diversos fatores:

1 – Disponibilidade dos membros da equipe de pesquisa para deslocamento até a instituição no propósito de observar e coletar dados, além da necessidade de encontros com gestores para fins de aceite das propostas de plano de ação e intervenção;

2 – Análise de recursos básicos, como tempo, finanças, material de estudo e de suporte, espaço físico da comarca para recepcionar os pesquisadores, e bibliografia disponível;

3 – Fatores sociais, como relevância acadêmica e profissional, alinhamento dos objetivos individuais de cada membro da equipe na formação de um objetivo único, os desafios que a complexidade operacional da unidade pesquisada iria proporcionar, a expectativa da contribuição que os resultados do trabalho possam promover para melhoria dos processos da instituição etc;

4 – Disponibilidade dos membros da organização para fornecimento de dados, informações e materiais necessários ao desenvolvimento do trabalho;

5 – Interesse dos gestores da instituição pesquisada na colaboração de ideias que possam auxiliar na pesquisa empírica, visando cooperação mútua; e

6 – Relacionamento entre os membros da organização, incluindo gestores, e membros da equipe de pesquisa.

Em paralelo foi empregada a técnica chamada de ciclo PDCA (planejamento, execução, verificação e ação), para definição, elaboração e acompanhamento dos planos de ação. Este método foi o meio utilizado para o planejamento das diretrizes da intervenção, execução do

plano de ação, controle das intervenções aplicadas para identificar rapidamente possíveis deficiências, e análise dos resultados obtidos a fim de possíveis melhorias.

O Ciclo PDCA consiste num método que permite o processo de tomada de decisões serem mais fáceis na conquista das metas definidas pelas organizações. Essa ferramenta representa um conjunto de quatro atividades: P. de *Plan* que é o ato de projetar resultados mediante padrões e políticas pré-determinados; D de *Do* que é a implementação das ações; C, de *Check*, significa o monitoramento dos processos para comparação da execução com o planejado; e A, de *Act*, ação para promoção da melhoria continua dos processos (SEBRAE, 2016).

Quanto ao procedimento técnico, a Pesquisa-ação foi a ferramenta utilizada para pesquisar empiricamente a unidade de pesquisa. Pesquisa-ação é definida por Diehl e Tatim (2004, p. 62) como:

(...) um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estrita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e na qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

3.1 Procedimento de coleta de dados

A equipe realizou visitas à instituição pesquisada afim de conhecer a rotina de trabalho, e as responsabilidades inerentes aos servidores.

Além disso, foi realizado levantamento de dados iniciando-se com os servidores presentes no cotidiano, e alocando dois membros da equipe para acompanhar, durante três dias por semana, maior parte da rotina vivenciada pelos agentes que estão diretamente ligados às atividades laborais do Poder Judiciário. Isso ocasionou em um conhecimento maior da realidade vivida na entidade ao fazer um *link* com os estudos feitos sobre o assunto questionado.

Na sequência da coleta de dados, valeu-se da pesquisa-Ação, desta forma, realizou-se a observação dos fatos e registro dos dados relevantes para produção de informações necessárias para elaboração deste projeto. Também foram feitas entrevistas semiestruturadas com os componentes da Organização, além do mapeamento (definição das características do processo) de todos os processos judiciais de Seguro de Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Vias Terrestres (DPVAT), esta atividade foi a referência para estudo, elaboração e execução do plano de ação.

4. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A problemática relacionada neste relatório de pesquisa (Seção 2) foi debatida com a diretora e a juíza da entidade, a fim de chegar ao consenso das situações que fossem passíveis de intervenção. Portanto, buscou-se consolidar os problemas da Organização na tentativa de dirimi-los ou elidi-los durante a execução do Plano de Ação.

4.1 Controle de processos

Este plano de ação está fundamentado nas metas estipuladas pelos órgãos estratégicos da Justiça e pelos conceitos de Gestão por Processos, onde o objetivo foi a elaboração de um software que contenha o controle gerencial customizado de todos os processos judiciais. Esse aplicativo tem como propósito o acesso rápido e fácil da situação de todos os processos existentes na 2^a Vara da Comarca.

A permissão de acesso ao sistema é feita somente pelo gerente máximo da Organização e as pessoas autorizadas irão operá-lo com seus próprios *logins* e senhas. A ferramenta possui todos os dados inerentes ao nicho judiciário e pretende atender as necessidades dos magistrados e demais gestores, ao dispor de informações que darão suporte à rápida resposta aos andamentos dos processos e permitido acessar em qualquer dispositivo eletrônico que aceite a configuração exigida.

Esse software segrega áreas de atuação (especialidades) de competência da 2^a Vara, fragmentando o conjunto de processos judiciais por naturezas, automatizando o banco de dados com informações requeridas, acompanhando o prazo de conclusão das demandas e facilitando a consulta do conteúdo de cada processo de diversas possibilidades, além de permitir fazer adaptações no *layout* do sistema, de acordo com o desejo do operador.

A seguir, será apresentada a composição das ferramentas do sistema, batizado de “Sistema de Acompanhamento de Processos Judiciais – SISAPJU”. Ressalte-se que o software implantado ainda está em fase de implementação e adaptação, não sendo possível ainda a manipulação da versão final.

Figura 4: 1ª Tela de acesso ao sistema

SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO DE PROCESSOS JUDICIAIS - SISAPJU
COMARCA DE BATURITÉ - 2ª VARA

Olá! Clique no tipo de processo deseja executar

09/10/2016 11:31

DPVAT	ALVARÁS	SEPARAÇÃO JUDICIAL
PENSÃO ALIMENTÍCIA	INDENIZAÇÕES	ETIFICAÇÃO DE REGISTRO
MARIA DA PENHA	USUCAPLÃO	PREVIDENCIÁRIO

Fonte: Elaborado pelos autores 2016

Na primeira tela (figura 4), estão elencados os tipos de processos que competem a 2ª Vara, cada elemento com grau de informações exigidas pela natureza do processo. Como experimento inicial, foram registrados e acompanhados os processos de “DPVAT”, cujas fases e informações desse tipo de demanda são relativamente simples para as competências da Comarca. Para escolha desse tipo de processo, levou-se em consideração o prazo de intimação das partes, manifestação dos interessados permitidos na instrução processual, emissão de laudos periciais, semelhança de decisões judiciais etc.

Abaixo, será evidenciada a estrutura interna do aplicativo. Nessa parte do painel (figura 5) é onde ocorre a alimentação dos dados básicos:

Figura 5: Painel de controle – dados básicos

Nº DO PROCESSO	PROTOCOLO/ DATA	PREVISÃO PARA CONCLUSÃO DE PROCESSO	NATUREZA	DETALHAMENTO	AUTOR/ REQUERENTE	RÉU/ REQUERIDO	LAUDO(%)
6006-15.2015.8.06.0047/0	15/05/2016	13/08/2016	CÍVEL/TRABALHO	PERDA TOTAL	RECLAMANTE 1	SEGURADORA 1	3%
4402-58.2011.8.06.0047/0	09/02/2011	10/05/2011	CÍVEL/TRABALHO	PARCIAL INCOMPLETO/PARTE INFERIOR	RECLAMANTE 2	SEGURADORA 2	6%

Fonte: Elaborado pelos autores 2016

No caso dos processos de “DPVAT”, o prazo de conclusão definido pelo Novo Código Civil é de 90 dias, assim, ao inserir a data de entrada do processo, automaticamente aparecerá a data para conclusão. Isso permite ao operador planejar, dentro de suas necessidades e limitações, a organização do encaminhamento do processo, observando a coluna “LEGENDA” para controle temporal (figura 7). É possível ainda, filtrar dados desejados no conjunto de informações disponíveis para obter maior precisão nas consultas.

Abaixo (figura 6), pode-se verificar na coluna “DETALHAMENTO” que os campos possuem apenas opções previstas para situação, não sendo possível inserir dados que não fazem parte do contexto dos processos de “DPVAT”.

Figura 6: Painel de controle – dados automatizados

PREVISÃO PARA CONCLUSÃO DE PROCESSO	NATUREZA	DETALHAMENTO	AUTOR/REQUERENTE
13/08/2016	CÍVEL/TRABALHO	PERDA TOTAL	RECLAMANTE 1
10/05/2011	CÍVEL/TRABALHO	PERDA TOTAL PARCIAL INCOMPLETO/PARTE INFERIOR PARCIAL INCOMPLETO/PARTE SUPERIOR INFERIOR	RECLAMANTE 2

Fonte: Elaborado pelos autores 2016

A seguir (figura 7), serão visualizados os dados financeiros e de localização dos processos. Ao inserir a opção do percentual definido pelo magistrado, automaticamente será apresentado o valor da indenização a ser paga pela seguradora, não permitindo ao usuário alimentar alguma importância monetária não prevista na tabela de indenizações de “DPVAT” do ano em vigência. É importante salientar que acontecem algumas vezes em sair no laudo pericial uma indenização que não está conforme com o registrado na referida tabela. Neste caso como não constam esses valores no painel de controle, o usuário saberá que ocorreu uma inconsistência, sendo devida uma averiguação minuciosa do laudo emitido, dando uma resposta rápida à correta instrução processual.

Figura 7: Painel de controle – dados financeiros e de localização

<=VOLTAR

LAUDO(%)	VALORES (R\$)	JULGAMENTO/DESPACHO	SITUAÇÃO	ENCAMINHAMENTO	LEGENDA
3%	R\$ 405,00	CLIQUE AQUI PARA ABRIR SENTENÇA	CONCLUÍDO P/ SENTENÇA	GABINETE DA JUIZA	ÚLTIMO DIA DO PRAZO
6%		CLIQUE AQUI PARA ABRIR SENTENÇA	CONCLUÍDO P/ SENTENÇA	GABINETE DA JUIZA	13DIAS PARA CONCLUIR PROCESSO
12%	R\$ 1.620,00		CONCLUÍDO P/ SENTENÇA	GABINETE DA JUIZA	FORA DO PRAZO

3% 6% 9% 10% 12% 15% 18% 20%

INÍCIO DPVAT Plan1

Fonte: Elaborado pelos autores 2016

Além dos dados financeiros, na coluna “JULGAMENTO/DESPACHO”, após inclusão de todos os dados anteriores, ao selecionar a opção “CLIQUE AQUI PARA ABRIR SENTENÇA”, o sistema emitirá uma página de texto com a sentença parcial constando as informações necessárias ao julgamento do processo, cabendo ao magistrado ajustar ou modificar a decisão judicial da maneira que lhe convier. Para essa tarefa foi considerada a semelhança dos casos atendidos, um conjunto de demandas com a mesma condição, gerará praticamente sentenças congêneres, desta forma, pessoas que tenham sofrido perda parcial de membros inferiores receberam necessariamente uma indenização de R\$ 1.620,00, por exemplo. Em suma, o magistrado despenderá pouco tempo na elaboração da decisão judicial, pois o precatório estará preliminarmente concluído para homologação da autoridade.

Ainda na figura 7, pode-se identificar a localização (ENCAMINHAMENTO) e a situação do processo (LOCALIZAÇÃO), esse item é importante para que os gestores possam organizar processos dentro das ordens de prioridade (se houver) e data de entrada, bem como auxiliar na organização do arquivo físico. Na coluna “LEGENDA”, o prazo para conclusão do processo fica destacado por meio de “alertas” que o próprio sistema faz mediante controle do tempo (como dito anteriormente). Assim, esse acompanhamento do prazo é feito automaticamente e indica ao usuário o tempo restante para findar o procedimento judicial, cabendo um planejamento operacional para satisfazer o período exigido para conclusão do processo.

4.2 Reorganização da estrutura da 2ª Vara

A proposta de intervenção é a utilização de um organograma próprio para a 2ª Vara da Comarca de Baturité, especificando as competências de cada departamento dentro da estrutura e a hierarquia, pois a organização não possuía um organograma, somente cargos pré-estabelecidos pelo o tribunal, dentro do que dispõe o Código Organizacional Jurídico do Estado do Ceará e a estrutura existente na organização.

As atividades devem ser divididas para seus colaboradores, considerando o melhor aproveitamento de suas qualidades e habilidades, almejando o melhoramento da prestação de serviços públicos à sociedade. O organograma permitirá a clara visualização da disposição dos cargos e os níveis de subordinação dentro da hierarquia, permitindo uma comunicação mais rápida entre os setores, conforme pode ser visto na ilustração abaixo:

Figura 8: Novo organograma da 2ª Vara da Comarca de Baturité



Fonte: Elaborado pelos autores 2016

A nova estrutura organizacional considera os departamentos integrados com níveis de responsabilidade semelhantes, médio grau de subordinação hierárquica e descentralização de tarefas, focando na qualidade do inter-relacionamento de setores dentro do processo.

Além das características apresentadas, a nova estrutura poderá reduzir alguns problemas pontuais relatados pelos gestores, vejamos:

- Multitarefas dos servidores, desistência precoce e falta de conhecimento sobre assuntos administrativos – Cada departamento detém suas atividades específicas, assim, o colaborador que possua habilidades e competências mínimas para realização dessas tarefas,

não estará sujeito a diversas atribuições dentro da unidade, muito menos ao descontentamento pela falta de treinamento, ele ficará responsável por atribuições pré-definidas no seu setor. Nesta situação, caberá ao gerente alocar uma pessoa que comporte habilidades compatíveis com as atividades do departamento.

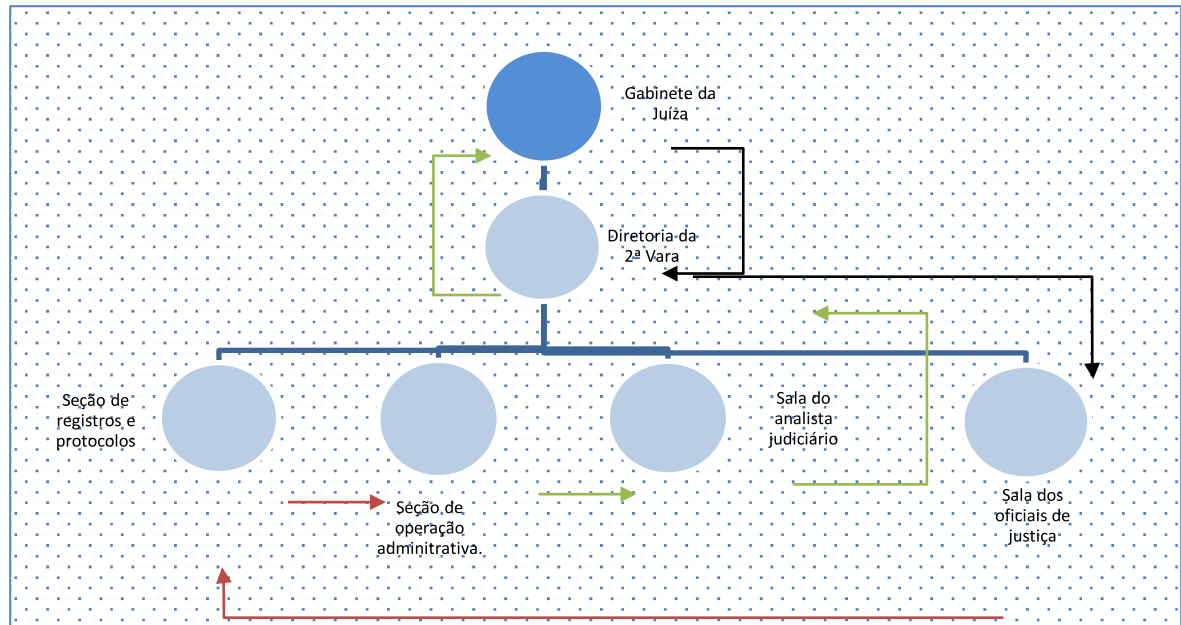
- Alta rotatividade dos magistrados – Como já fora explanado anteriormente, a estrutura hierárquica define as atribuições dos cargos, desta forma, desde que a mudança de juiz não altere a disposição do organograma, independentemente da alteração de pessoal, as atribuições continuam nos cargos e nos departamentos, cabendo aos gestores realocar os novos servidores, caso aconteça.

4.2.1 Fluxo dos processos

Como consequência do novo organograma, a desenho horizontal dos departamentos permite melhor gerenciamento dos processos, tanto pelos gestores quanto pelos subordinados. Isso reflete na eficiência do fluxo processual, buscando melhores resultados, em comparação do que está sendo produzido com as metas estabelecidas nos planos estratégicos.

Abaixo (figura 9), segue a proposta de fluxo processual no âmbito da 2ª Vara da Comarca de Baturité, desde a entrada do insumo (processo judicial), processamento (instrução do processo) e saída do insumo (conclusão do processo). Cabe salientar que todo o fluxo processual será acompanhado no SISAPJU e cada departamento indicará um responsável para manipulação do sistema:

Figura 9: Fluxo processual da 2ª Vara da Comarca de Baturité



Fonte: Elaborado pelos autores 2016

Legenda:

→ Protocolos (entrada e saída)
 → Análise e Instrução
 → Sentença/Intimação

Por fim, a proposta deste plano de ação como um todo é a criação de departamentos que exerçam suas atividades de forma conjunta em um mesmo processo, cujas atribuições estariam bem definidas e juntas passariam a agregar valor ao fluxo de processos, gerando maior segurança no controle de processos pelos colaboradores e gestores, menos tempo despendido com distribuição do processo judicial e maior celeridade no retorno dos “produtos” gerados pela Justiça aos usuários do serviço público.

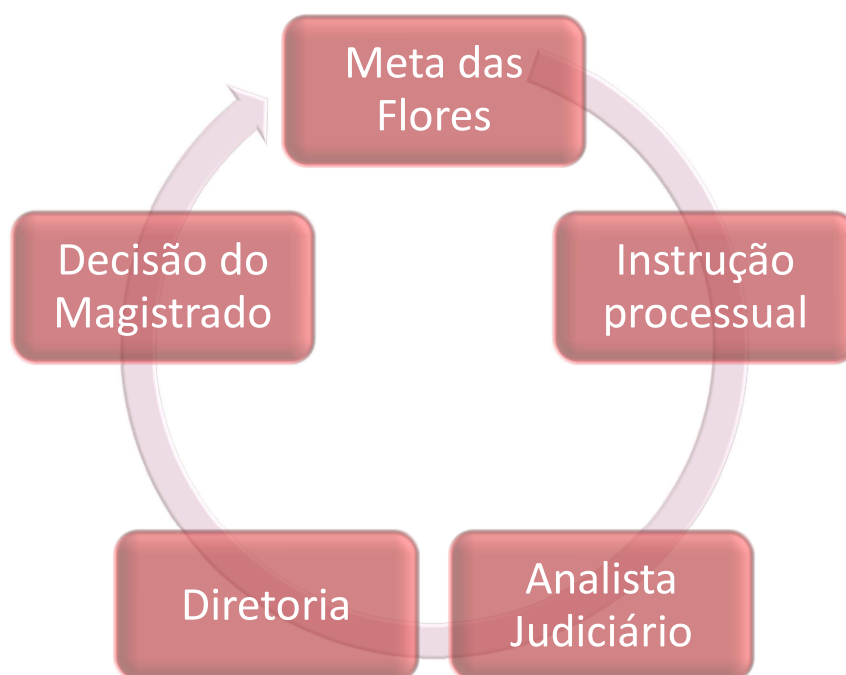
5. CONTRIBUIÇÕES DOS RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 Resultados das intervenções

Na prática, a proposta da organização da estrutura da 2ª Vara da Comarca de Baturité resultou, em parceria com a gestora local, na criação do projeto denominado “Meta das Flores”, (nome atribuído a divisão de tarefas entre os integrantes da organização que recebem nome de flores de acordo com cada mês), cujo objetivo consiste em atribuir a um centro responsável o protocolo de entrada de insumos (abertura do processo), processamento (instrução dos autos processuais) e saída dos produtos (controle dos destinos dos processos). Quando o requerente solicita abertura de processo judicial, este é protocolado e direcionado aos demais departamentos para continuidade dos procedimentos posteriores. Essa função pode ser executada por qualquer pessoa, tendo em vista que os trabalhos pertinentes a esta área estão previstos em um padrão pré-definido. Para evitar a repetitividade de tarefas pelos indivíduos, este setor apresenta uma rotatividade nos ocupantes desse cargo, ou seja, há alternância periódica de colaboradores à disposição.

A ilustração abaixo reflete a execução do Projeto “Meta das Flores”, na visão do fluxo processual:

Figura 10: Fluxo processual da “Meta das Flores”



Fonte: Elaborada pelos autores com auxílio dos gestores da 2ª Vara da Comarca de Baturité

A entrada do processo é feita pelo operador da “Meta das Flores”, onde registra o procedimento inicial e encaminha para instrução do processo, nesta fase faz-se a juntada dos autos, intimação das partes, solicitação de liberação de presos para apresentar-se as audiências (se for o caso), escolta policial, encaminhamento ao defensor público e ministério público para manifestação, entre outras responsabilidades. Na sequência, o processo segue para o Analista Judiciário para adequação do processo judicial nos moldes exigidos pela Justiça, para depois ser encaminhado à Diretoria para acompanhamento e controle das audiências e demais trâmites necessários. Após transitado em julgado, o processo retorna setor “Meta das Flores” para baixa e arquivamento.

Em resumo essa unidade é a “guardiã do processo”, pois se responsabiliza pelo acompanhamento de todo fluxo processual, objetivando a eficiência no controle e celeridade nos procedimentos administrativos da 2º Vara.

A criação do novo organograma não foi aplicado por completo devido à mudança de magistrados na 2ª Vara no decorrer do Plano de Ação. Na fase da definição da estratégia e execução da intervenção pela equipe de pesquisadores, houve troca de juízas, isso implicou que a proposta aceita pela juíza anterior, não foi muito bem quista pela atual, resultando na modificação de boa parte do estudo empírico realizado.

O software para gerenciamento dos processos foi implementado e está sendo utilizado experimentalmente pelo operador da “Meta das Flores”. Como o aplicativo não está na versão final, algumas adaptações ainda estão sendo feitas, porém a aprovação dos gestores pela execução do sistema na 2ª Vara, tornou a ferramenta gerencial imprescindível, haja vista a contribuição na efetividade da prestação de serviços e atendimento aos planos estratégicos definidos pelos órgãos responsáveis do Poder Judiciário.

5.2 Conclusões

As tecnologias de informação auxiliam consideravelmente no gerenciamento de processos das organizações judiciárias, pois a enorme quantidade de demandas à Justiça requer dos gestores estratégias que acompanhem esse volume de atendimentos, e a TI é uma ferramenta importante nesse processo de inovação das instituições públicas, em especial no Judiciário onde aspira contribuição de ideias que possam agregar valor à prestação de serviços públicos à comunidade.

O Sistema de Acompanhamento de Processos Judiciais – SISAPJU, mostrou ser uma ferramenta útil para o gerenciamento dos processos, pois além da possibilidade do controle gerencial ser evidente, é de fácil acesso e contribui para maior celeridade dos resultados planejados. O sistema precisa ser aprimorado, por que o objetivo final dessa intervenção é um software do tipo *intranet* (ou semelhantes).

Também percebeu-se que os magistrados precisam desenvolver habilidades gerenciais para poderem praticar as atividades administrativas. Essa conclusão se deu pela notória gama de responsabilidades que um juiz abarca, acabando por influenciar negativamente no planejamento estratégico da organização, com destaque para a direção de pessoal, permanência efetiva de servidores e organização administrativa.

Outro fator importante observado é os recursos humanos. A carência de pessoal para operar os trabalhos e a alta rotatividade dos magistrados influenciam na morosidade do Judiciário. Na primeira situação, devido à dificuldade de contratação de servidores públicos efetivos do Estado e à cessão de funcionários públicos do município, a escassez de pessoal na unidade de pesquisa é uma realidade presente. Na situação seguinte, a evidência pôde ser constatada quando no período entre os primeiros semestres de 2014 e 2015 houve crescimento considerável no atendimento dos processos judiciais pela 2ª Vara. Isso se deve ao fato de ter havido alocação de magistrado em caráter efetivo, desta forma contribuindo com maior concentração nas conclusões dos processos. Por outro lado, a alocação de juízes temporários reestrutura toda a rotina interna da unidade, acarretando na demora para readaptação dos padrões estabelecidos pela magistrada anterior. Particularmente, este trabalho de pesquisa foi modificado diversas vezes para poder acompanhar o aceite dos planos de ação propostos pela equipe pesquisadora à nova juíza da unidade pesquisada. Portanto, o reflexo da rotatividade de magistrados na prestação de serviços e no atingimento das metas estipuladas pelos Tribunais de Justiça é uma realidade que deve ser observada pelas entidades responsáveis.

A morosidade é um problema que para ser combatido é necessário que o servidor público, em especial o juiz, participe mais ativamente no seu papel de gerente, praticando as funções da Administração, quais sejam: Planejamento, Organização, Direção e Controle. Portanto, um planejamento adequado à realidade da entidade e um gerenciamento de processos efetivo são fatores que devem ser tratados com grande importância, pois refletem positivamente nos resultados organizacionais e na resposta às demandas da sociedade com qualidade.

Embora as dificuldades na obtenção de informações sobre gestão pública no Poder Judiciário na literatura disponível, foi possível juntar pontos importantes para o objetivo desta

pesquisa, até mesmo, por ser um assunto muito complexo e afetar diretamente muitas organizações. Esse projeto traz informações relevantes para o desenvolvimento de novas pesquisas, que busque melhorias no andamento de processos judiciais e consequente aperfeiçoamento no serviço público prestado à comunidade.

REFERÊNCIAS:

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CEARÁ, **Código Organizacional Jurídico do Estado do Ceará**. 2015. Fortaleza: Governo do Estado do Ceará, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos**. 4. ed. Barueri, SP: Malone, 2016.

CNJ. **Organograma do Poder Judiciário**. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/59220-primeira-instancia-segunda-instancia-quem-e-quem-na-justica-brasileira>>. Acesso em: 30 set. 2016.

_____. **Morosidade da Justiça é a principal reclamação recebida pela Ouvidoria do CNJ**. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/62126-morosidade-da-justica-e-a-principal-reclamacao-recebida-pela-ouvidoria-do-cnj>>. Acesso em: 03 out. 2016.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FOCHEZATTO A. **Análise da eficiência relativa dos tribunais relativa dos tribunais da justiça estadual brasileira utilizando o método DEA**. Reunion de Estudios Regionales, 2010.

GUERREIRO, K.M. da S.; FERREIRA, P.R.; MUNHOZ, A.S.; STADLER, A. **Gestão de processos com suporte em tecnologia da informação**. Curitiba: InterSaberes, 2013. (Coleção Gestão Empresarial; v.6).

IBGE, **Estatística/População**. 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2016/estimativa_tcu.shtm> . Acesso em: 30 set. 2016

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. Tradução Luciane Pauleti e Daniel Vieira; revisão técnica Luciana Oranges Cezarino. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2010.

LAURINDO, F. J. B.; SHIMIZU, T.; CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R. **O Papel da Tecnologia da Informação (TI) na Estratégia das Organizações In: GESTÃO & PRODUÇÃO**. V.8, N.2, P.160-179, AGO. 2001.

LEUSIN, M E.; LEMOS, H. C. M.; RIOS, P.F.; HOSS, M. **Metodologia MASP e Ciclo PDCA na criação de um plano de ação: Estudo de caso em uma empresa de varejo calçadista**. Salvador: UFSM, 2013.

LEITE, Gisele. **Processo de conhecimento, definições e reformas do CPC**. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, n.44, ago. 2007. Disponível em: <<http://www.ambito->

juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2188>. Acesso em: 03 out. 2016.

PINHEIRO, Armando Castelar. **JUDICIÁRIO, REFORMA E ECONOMIA: A VISÃO DOS MAGISTRADOS**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. 2003.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVA, Adriana dos Santos. **Acesso à justiça e arbitragem: um caminho para a crise do judiciário**. Barueri, SP: Manole, 2005.

SOUZA, Evaldo Silva de. *A gestão de TI no serviço público*. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia-2013. ISERJ. 2013.

STUMPF, Juliano da Costa. **Poder judiciário: morosidade e inovação**. 2009. 176 p.: 21cm. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário). Porte Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas. 2009.

MARIANI, C. A.; PIZZINATO, N. K.; FARAH, O. E. **Métodos PDCA e Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos Industriais: Um Estudo de Caso**. XII SIMPEP. Bauru: Unimep, 2005.

SILVA, Djalma João da; MORITZ, Gilberto de Oliveira. *Tópicos Destacados na Gestão do Judiciário Catarinense*. 2012 Vol. 1. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/05/Livro>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

SEBRAE. **Ciclo PDCA ajuda a melhorar o desempenho dos negócios**. Brasília: Sebrae Nacional. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/ciclo-pdca-ajuda-a-melhorar-o-desempenho-dos-negocios,ed8a834b4cc37410VgnVCM2000003c74010aRCRD#>> Acesso em: 07 out. 2016.

TJCE. **Metas 2016**. Fortaleza, 2016. Disponível em: < <http://www.tjce.jus.br/>>. Acesso em: 03/10/2016.

Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo. Portaria TRE/ES nº 194/2014. **Institui a Metodologia de Gestão de Processos no âmbito do TRE-ES**. Espírito Santo: Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo. 2014.