

Proposta de Melhoria para uma Rotina de Trabalho do Judiciário Catarinense

Natalício Marcelino Neto*

Inês Farherr Caleffi**

RESUMO

Este trabalho objetiva melhorar os processos administrativos de licença para tratamento de saúde dos servidores do Poder Judiciário de Santa Catarina. A busca de uma imagem positiva para a Instituição, através do oferecimento de serviços eficientes e de qualidade aos seus usuários, tem sido o fim maior das modificações propostas. Através da utilização de um questionário foram coletadas junto aos servidores que atuam nesses processos, informações e as percepções a respeito das adequações ou redimensionamento da referida rotina de trabalho. As respostas dos servidores serviram para consolidar a proposta dos pesquisadores, visto que a burocracia e a demora na tramitação dos processos foram os fatores preponderantes da pesquisa de opinião. Acredita-se que a implantação dos procedimentos propostos irá possibilitar à Instituição avaliar e ajustar seus processos internos e seus custos, aumentando o valor agregado do serviço prestado e imprimindo ao Poder Judiciário Catarinense marcas de competência e de agilidade.

Palavras-Chaves: Judiciário Catarinense, processo de trabalho, eficiência, rotina de trabalho, licença de saúde.

*Secretário do Foro da Comarca de Rio do Sul/SC

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí – UNIDAVI

E-mail: nmn2522@tj.sc.gov.br

** Secretária do Foro da Comarca de Joaçaba/SC

Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade do Oeste Catarinense - UNOESC

E-mail: ifc1683@tj.sc.gov.br

INTRODUÇÃO

Num segmento estatal em que reconhecidamente há excesso de serviço e insatisfação generalizada entre seus usuários, a presente proposta se justifica em razão da necessidade de melhorar a qualidade dos serviços no Judiciário Catarinense, através do aprimoramento contínuo e uso racional de procedimentos, como a supressão de atos inúteis ou de pouca valia no trâmite dos processos de cunho administrativo.

O princípio da economia sugere ao administrador lograr o máximo de rendimento na prestação dos serviços com o mínimo de dispêndio aos cofres públicos.

Partindo dessa premissa, após a análise de procedimentos tradicionais utilizados nos processos administrativos de licença para tratamento de saúde, foi constatado que muitos deles poderiam ser suprimidos e outros condensados e simplificados, sem violar, contudo, as normas e legislação pertinentes.

Com o intuito de validar as alterações a serem propostas, foi elaborado e encaminhado a todas as secretarias dos foros, um questionário com duas perguntas, onde os servidores puderam expressar suas opiniões acerca do tempo de tramitação dos processos de licença para tratamento de saúde, cuja efetivação se deu mediante o preenchimento e a devolução de 59% dos formulários. Foram colhidas, ainda, junto aos servidores lotados no Tribunal de Justiça e que atuam diretamente nos processos, informações sobre o fluxo dos serviços por eles executados.

A partir desta validação, foram desenvolvidos os fluxos de trabalho individual, extraídos da descrição de tarefas detalhadas de cada servidor envolvido nos processos, cujas informações constituíram o subsídio essencial para a análise e identificação da proposta de melhoria.

Municiado de instrumentos que permitiram visualizar a participação de cada servidor no desenvolvimento das rotinas de trabalho, foi elaborado o fluxograma das atividades e dos setores envolvidos nos processos.

Com o objetivo de avaliar os resultados a serem gerados com a implantação da nova sistemática, foi criado um processo fictício de licença para tratamento de saúde, utilizando-se dos procedimentos propostos pelos pesquisadores.

Os resultados apresentados demonstram que com implantação desses procedimentos haveria uma economia significativa aos cofres públicos, decorrente da redução de materiais e do número de servidores envolvidos no processo.

Constata-se, ainda, que o problema da demora no trâmite dessa rotina administrativa também seria resolvido, pois conforme registrado, haveria, em média, uma redução de mais de 93% no tempo para a conclusão dos processos de licença para tratamento de saúde.

Em que pese os constantes questionamentos que têm ocorrido sobre o tema abordado, não foram encontradas evidências de pesquisas semelhantes relacionadas a este assunto.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Desde o início da década de 90, o Governo Federal vem desenvolvendo e disseminando ações que pretendem transformar as organizações públicas, diminuindo os processos burocráticos internos e entendendo a importância de considerar o cidadão como parte essencial, interessada no desempenho e no resultado da gestão pública. O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade estabeleceu metas e desafios gerais, conceitos principais e fundamentos, limites de atuação e abrangência, capacitação e treinamento de suas técnicas e mediação de resultados obtidos. Tudo isso com o objetivo de melhorar seus serviços e de atingir a eficiência a que se propõe.

Nessa mesma linha de pensamento, a partir do processo de planejamento estratégico iniciado no ano de 2000, o Poder Judiciário de Santa Catarina vem desenvolvendo uma série de ações, visando a uma gestão eficiente e de qualidade do serviço público.

O princípio da eficiência exige da administração pública a realização de suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimentos. A partir da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, o dever da eficiência foi constitucionalmente integrado na conduta do administrador público como elemento necessário à plena satisfação dos anseios da comunidade.

1.2. PROCESSO DE TRABALHO

A palavra processo é utilizada nas organizações para designar, tanto ações amplas e complexas, quanto pequenas e simples que poderiam facilmente ser chamadas de atividade ou tarefa.

Para a Administração, o processo é definido a partir de diversos enfoques. De acordo com a análise de diversos autores, dentre eles Hammer (2003), Rummler e Brache (1994) e Hehn (1999), o processo de trabalho pode ser compreendido como uma seqüência de ações integradas, estruturada e mensuráveis, as quais cruzam a organização horizontalmente e produzem, por meio da utilização de recursos, um resultado que agrega valor na percepção do cliente, de forma sustentada.

Dentre os diversos benefícios que podem ser obtidos através da abordagem de processos, dois merecem destaque na visão de Hammer (2003): o atendimento da necessidade dos clientes ou usuários e o fornecimento do redesenho necessário para mudanças.

O mapeamento de processos apresenta-se como uma importante ferramenta de gestão de processos de trabalho, pois permite ao gestor ou à equipe de trabalho, conhecer e desenvolver os caminhos percorridos na execução do trabalho, até chegar ao resultado pretendido, otimizando o tempo e minimizando os entraves que atrapalham o dia-a-dia.

Segundo Hunt (1996, p. 115) “[...]o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação, que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos.”

A existência de uma seqüência de passos para aplicação de técnicas de processos é fundamental para o êxito de todo o trabalho. As mais variadas metodologias se propõem a ensinar este caminho, fornecendo uma sistemática na aplicação de técnicas e ferramentas.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho está fundamentado em uma pesquisa de opinião encaminhada aos secretários dos foros e devolvido por e-mail, onde se buscou colher informações necessárias para validar a proposta de melhoria e contribuir para um novo desenho dos processos de licença para tratamento de saúde dos servidores lotados nas comarcas do Estado de Santa Catarina.

As perguntas de pesquisa serviram para orientar o trabalho, pois indicam os principais aspectos de interesse dos pesquisadores no contexto estudado.

Com o objetivo de melhor avaliar as alterações a serem propostas, foi elaborado e encaminhado a todos os secretários dos foros, um questionário contendo as seguintes perguntas de pesquisa:

1 – Você concorda que há muita burocracia e demora na tramitação dos processos de licença para tratamento de saúde no Judiciário Catarinense?

2 - Caso sua resposta seja sim, que sugestões você apresentaria para melhorar esses processos?

Com referência ao primeiro questionamento, por se tratar de uma pergunta objetiva, onde os servidores consultados deveriam responder se concordavam ou não, os dados foram tabulados e os resultados serviram para corroborar a proposta dos pesquisadores.

A segunda e última pergunta da pesquisa foi respondida somente pelos servidores que concordaram com o primeiro questionamento. As sugestões apresentadas foram mensuradas e serviram de subsídios para o redesenho da rotina de trabalho em estudo.

Para a identificação de problemas em processos de trabalho, a utilização de ferramentas são fundamentais para aumentar a capacidade de análise dos processos.

Ponto de partida para analisar a qualidade em serviços e uma das primeiras técnicas a serem apontadas, quando se fala em ferramentas de qualidade, o fluxograma foi utilizado para representar graficamente a seqüência de atividades do processo em estudo.

Através da utilização de outra ferramenta de análise - diagrama causa-efeito -, foi possível identificar as principais causas da ineficiência na tramitação dos processos de licença para tratamento de saúde, permitindo, desta forma, a utilização de ações concretas para a correção do problema.

3 RESULTADOS DA PESQUISA

Dos 111 formulários encaminhados, que correspondem a totalidade de pessoas que deveriam ser consultadas e que atuam diretamente nos processos nas comarcas, 65 foram preenchidos e devolvidos aos pesquisadores, sendo que 83,08% dos servidores pesquisados concordaram que há muita burocracia e demora nos processos de licença para tratamento de saúde no judiciário catarinense e apresentaram sugestões para melhorar o processo.

4 OBJETO DE ESTUDO - LICENÇA PARA TRATAMENTO DE SAÚDE

A concessão de licença para tratamento de saúde a servidores e magistrados do judiciário catarinense está regulamentada na Resolução nº 29/06-GP, baixada pela presidência do egrégio Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Conforme previsto no artigo 110, IV, do Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado de Santa Catarina, a concessão de licença até 90 dias, dentro do ano, aos servidores da justiça das comarcas é de competência do juiz de direito diretor do foro.

A necessidade de melhoria dos processos de licença para tratamento de saúde dos servidores do Judiciário Catarinense há muito tempo vem sendo questionada pelos secretários dos foros das comarcas do Estado, onde efetivamente se inicia e encerra a maioria desses processos de serviço.

Todo pedido de licença para tratamento de saúde superior a três e inferior a noventa dias, requerido por servidor lotado em qualquer comarca do Estado, deverá ser protocolizado nas respectivas secretarias dos foros, no prazo de 48 horas, a contar da data do afastamento e encaminhado à junta médica, juntamente com o atestado médico, no qual deverá constar o período de afastamento, o código internacional ou nome da doença, assinatura e carimbo com o número do CRM do médico atestante.

Após tramitar pela junta médica e por diversos setores da diretoria de recursos humanos do Tribunal de Justiça, o processo é devolvido à comarca de origem para que o juiz de direito diretor do foro defira ou indefira o pedido de licença.

Através de informações coletadas, dentre outros, ao sistema informatizado de protocolo do Tribunal de Justiça e aos servidores envolvidos em cada etapa dessa rotina de trabalho, constatou-se que atualmente o tempo médio para a conclusão de cada processo de licença de saúde gira em torno de 30 dias, envolve 36 pessoas e 10 setores, consome aproximadamente uma hora de serviço e tem um custo estimado de R\$ 38,84 aos cofres públicos.

A partir da análise dos processos e consultas efetuadas foi possível elaborar uma proposta de melhoria para os pedidos de licença para tratamento de saúde dos servidores, onde a busca pela eficiência dos serviços sugeriu aos pesquisadores uma remodelação do processo de trabalho, através da apresentação de procedimentos simples, objetivos e de baixo custo, que atendam aos interesses dos usuários e pessoas envolvidas, sem violar, contudo a legislação pertinente.

Ressalta-se que a implantação das mudanças propostas requer pequenas alterações no texto da Resolução que disciplina a concessão da licença de saúde, especialmente em relação ao envio do atestado médico em envelope lacrado à junta médica e a tramitação dos processos pela diretoria de recursos humanos, quando a licença for inferior a 90 dias.

A seguir será descrito de forma pormenorizada os procedimentos tradicionais atualmente utilizados e os propostos pelos pesquisadores para melhorar os processos de licença para tratamento de saúde requeridas por servidores lotados nas comarcas e deferidas pelos juízes de direito diretores dos foros:

Procedimentos tradicionais	Procedimentos propostos
O servidor ou pessoa por ele autorizada, protocola o requerimento na secretaria do foro. Após, colhe-se a assinatura da chefia imediata no pedido, encaminhando-o ao setor de comunicação do fórum.	O servidor ou pessoa por ele autorizada, protocola o requerimento na secretaria do foro. Após, colhe-se a assinatura da chefia imediata, escaneia o pedido e o atestado e os encaminha à junta médica, por e-mail.
Recebido, o servidor preenche o protocolo de movimento de processo e o encaminha à seção de expedição de correspondências do Tribunal de Justiça.	
Recebido o pedido, o mesmo é cadastrado no sistema informatizado, emitido um relatório de remessa de processos e encaminhado à seção de protocolo.	
O servidor acusa o recebimento e cadastra o processo em outro sistema informatizado. Após, imprime-se uma etiqueta que é colada no requerimento que é encaminhado à secretaria da junta médica.	
Recebido o processo, localiza-se a pasta-prontuário do servidor, identifica-se o nome da doença e encaminha os autos para que a junta médica se manifeste sobre a licença requerida. Ato contínuo, o parecer médico é registrado no prontuário do servidor, o atestado é retirado e arquivado, as folhas do processo são numeradas e, após a movimentação no sistema, o processo é enviado à seção de registro e informações.	A junta médica emite seu parecer, comunica por e-mail o resultado à secretaria do foro, arquivando os documentos na pasta-prontuário do servidor.

Continua.

Continuação.

Procedida a juntada das informações funcionais o processo é encaminhado à seção de direitos e deveres.	
A referida seção, após elaborar o parecer sobre a licença, submete-o a apreciação do chefe divisão de registro e informações funcionais.	
Após o despacho da chefia da divisão, o processo é submetido à apreciação do diretor de recursos humanos.	
Após o despacho e aprovação do diretor, o processo é encaminhado à seção de expedição para devolução à comarca de origem.	
A seção acusa o recebimento e envia o processo para à comarca de origem.	
O setor de comunicação da comarca acusa o recebimento do processo e o encaminha à secretaria do foro.	
O secretário do foro confecciona a portaria, com base no parecer da junta médica e a encaminha para aprovação do juiz de direito diretor do foro.	O secretário do foro confecciona a portaria, com base no parecer da junta médica e a encaminha para aprovação do juiz de direito diretor do foro.
Após a aprovação e a assinatura da portaria pelo magistrado, a mesma retorna à secretaria do foro.	Após a aprovação e a assinatura da portaria pelo magistrado, a mesma retorna à secretaria do foro.
Efetuada o registro e a publicação da portaria, a licença de saúde é anotada na ficha funcional e o processo é arquivado.	Efetuada o registro e a publicação da portaria, a licença de saúde é anotada na ficha funcional e o processo é arquivado.

Quadro 1 – Quadro comparativo de resultados

Fonte: Elaborado pelos autores, 2008

Nas figuras abaixo, serão apresentados, respectivamente, os fluxogramas com os procedimentos tradicionais e os propostos para os processos de licença para tratamento de saúde inferiores a 90 dias, requeridas por servidores lotados nas comarcas e deferidas pelos juízes de direito diretores dos foros:

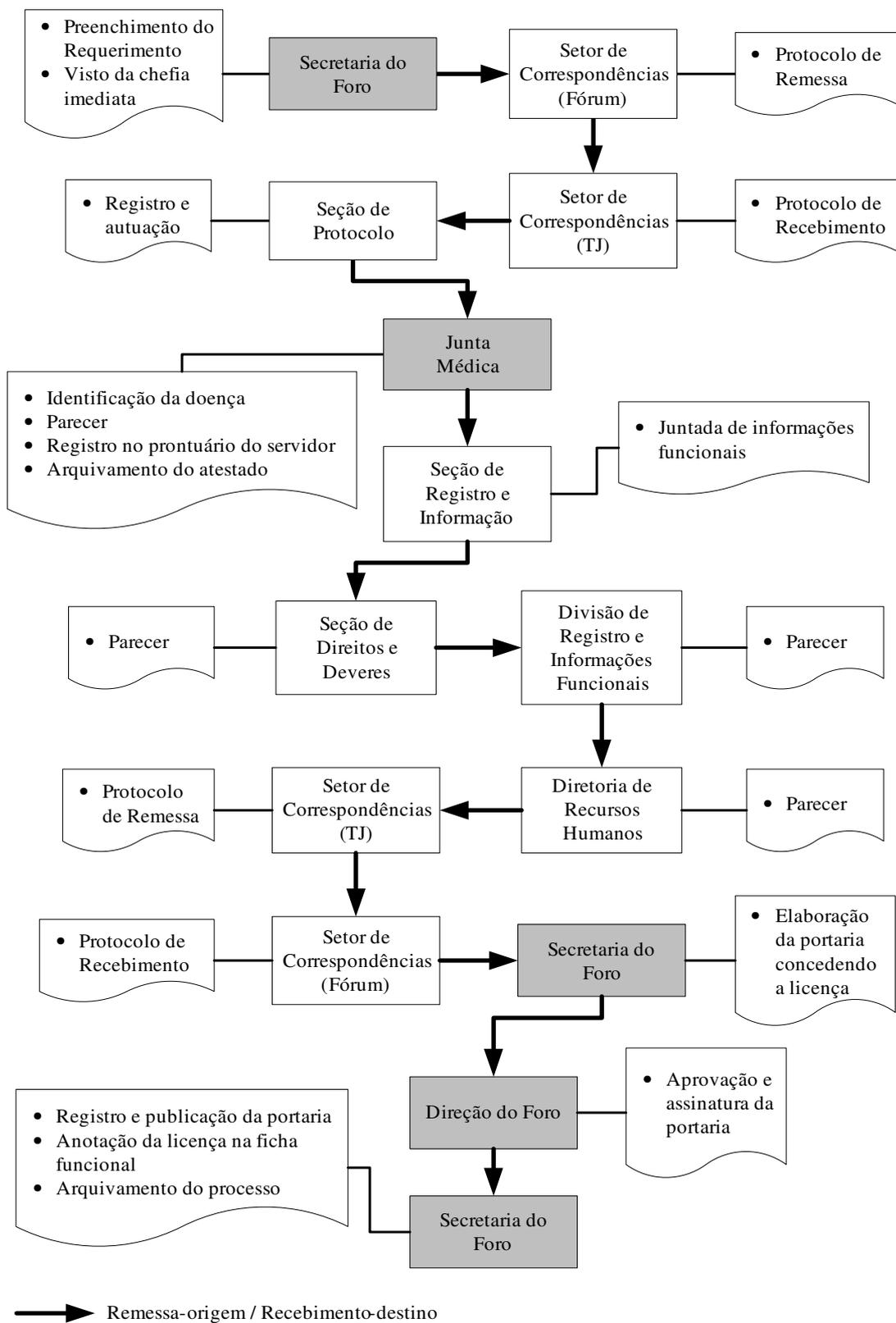


Figura 1 – Fluxograma Tradicional
 Fonte: Elaborado pelos autores, 2008

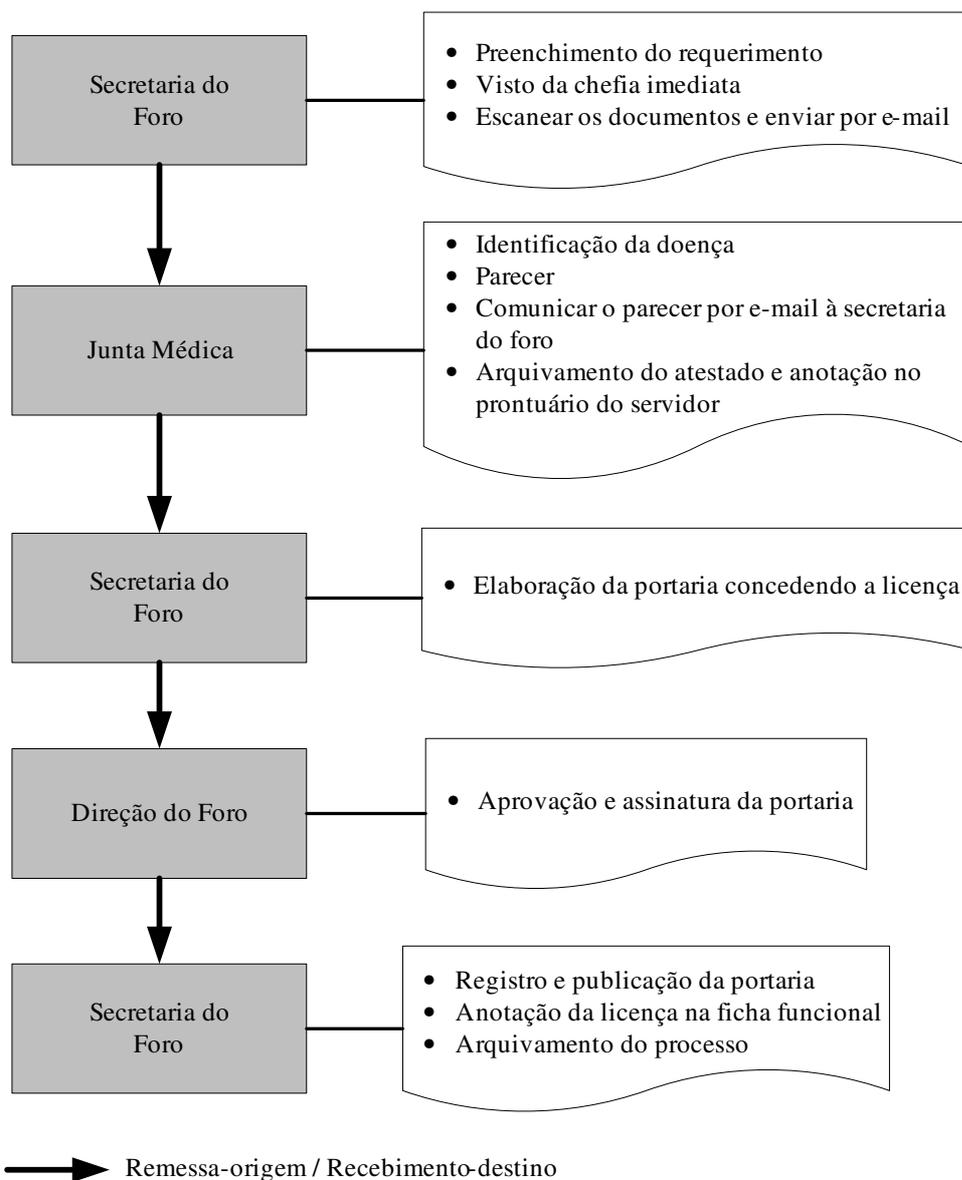


Figura 2 – Fluxograma Proposto
 Fonte: Elaborado pelos autores, 2008

5 RESULTADOS DA PROPOSTA

Com o objetivo de melhor avaliar as alterações a serem geradas com a implantação dessa nova metodologia de trabalho, foi utilizado um processo fictício de licença para tratamento de saúde que, seguido o trâmite proposto pelos pesquisadores, apresentou os resultados apresentados no quadro abaixo.

Especificação	Método atual	Método proposto
Tempo médio de tramitação do processo	30 dias	02 dias
Tempo médio dispensado nas atividades	60 minutos	25 minutos
Setores envolvidos	10	03
Agentes públicos envolvidos	36	07
Custo dos serviços	R\$ 38,61	R\$ 16,08
Custo dos materiais (papel, tonner, etc)	R\$ 0,23	R\$0,08

Quadro 2 – Quadro comparativo de resultados

Fonte: Elaborado pelos autores, 2008

Analisando os resultados do quadro acima, constata-se que houve uma melhora significativa na prestação dos serviços, principalmente no que diz respeito ao tempo de tramitação, custos e o número de servidores envolvidos no processo.

Em relação à análise dos custos com materiais de expediente e mão-de-obra, numa escala maior é possível perceber a dimensão da economia gerada com a implantação dos procedimentos propostos, ou seja, a redução de R\$ 22,68 no custo com materiais e serviços, por processo, gera uma economia anual de R\$ 45.360,00 aos cofres públicos, vez que, em média, são protocolizados anualmente cerca de dois mil pedidos de licença para tratamento de saúde no Judiciário Catarinense.

No tocante ao número de agentes públicos envolvidos e ao tempo dispensado nas atividades e na tramitação do processo, observa-se que a redução ocorrida, além de poder oferecer aos usuários serviços ágeis e eficientes, oportuniza a Instituição reaproveitar a mão-de-obra desses servidores para melhorar a qualidade dos serviços em outros processos de trabalho.

Os métodos utilizados para a obtenção dos dados constantes do Quadro 2 - Quadro comparativo de resultados -, encontram-se descritos abaixo:

A obtenção de dados para o cálculo do tempo total dispensado à execução das atividades e o número de agentes públicos e setores envolvidos, ocorreu através de consulta aos servidores que atuam diretamente nessas rotinas de trabalho.

Em relação ao tempo médio de tramitação dos processos, foi efetuada consulta na página eletrônica do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, no link Consulta Processual – Processo Administrativo – Consulta de Processo (busca avançada), onde, por amostragem, foram selecionados e analisados trinta (30) processos findos de licença para tratamento de saúde requeridas por servidores lotados nas comarcas do Estado.

Para cálculo do custo dos serviços, utilizou-se como parâmetro a remuneração média paga pelo Poder Judiciário de Santa Catarina aos magistrados e servidores, por hora de trabalho, incluindo os encargos patronais.

No tocante à despesa com a utilização de materiais de expediente, foram separados aleatoriamente na secretaria do foro de Rio do Sul, para análise, dez (10) processos. Através da contagem física dos impressos, se chegou a um número médio de folhas de papel e quantidade de tonner utilizados. De posse desses números e do valor dos materiais foi possível apurar o custo médio dos materiais de expediente utilizados em cada processo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações públicas, por sua natureza, apresentam características de um modelo burocrático de gestão, onde a predominância do formalismo, aliado às limitações impostas pela legislação e a resistência a mudanças, muitas vezes tornam a administração pública morosa e ineficaz.

O Poder Judiciário Catarinense, Instituição estudada no presente trabalho, não foge à regra. Preocupado em obedecer aos procedimentos legais, muitos dos quais sem nenhuma objetividade, acaba se perdendo em meio à grande quantidade de informações e papéis,

resultando na ineficiência da prestação dos serviços e insatisfação dos seus usuários e colaboradores.

O desafio maior que o contexto atual e futuro impõe às organizações públicas é propiciar condições para que os usuários/clientes tenham atendidas as suas expectativas em relação aos serviços que lhes são oferecidos.

Para que essas expectativas sejam plenamente satisfeitas é necessário que o Judiciário Catarinense desenvolva ações voltadas à implementação de serviços com qualidade, eficiência e presteza, onde o comprometimento de todos os colaboradores envolvidos no processo é fundamental para se alcançar o resultado desejado.

As melhorias dos processos organizacionais pressupõem a internalização da missão institucional dos setores onde estão inseridos.

Partindo da missão do Poder Judiciário de Santa Catarina, temos claro o objetivo principal das secretarias dos foros das comarcas, que é o oferecimento de um serviço público eficiente e de qualidade aos usuários.

Então, todo o trabalho aqui apresentado leva em conta o produto final que o Judiciário Catarinense deverá entregar aos usuários. Nesse diapasão, para melhor atender à clientela, apresenta-se uma proposta simples e objetiva para agilizar os processos de licença para tratamento de saúde dos servidores.

Evidentemente, não se teve a pretensão de esgotar o assunto, mas tão-somente demonstrar que, com pequenas mudanças, é possível melhorar significativamente a qualidade dos serviços prestados, imprimindo à Instituição marcas de competência e agilidade.

Com isso, espera-se ter despertado o interesse dos administradores do Judiciário Catarinense na proposta apresentada neste trabalho de pesquisa, vez que além de poder oferecer aos usuários serviços ágeis e eficientes, sua implantação não acarretará nenhum outro ônus aos cofres públicos.

7 REFERÊNCIAS

Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado de Santa Catarina - Lei nº 5.624/79. Disponível em <<http://www.tj.sc.gov.br>. > Acesso em: 15 de set. 2008.

HAMMER, M. **Processos e processos de trabalho**. [S.I.] Hammer and Company: Active Software, 2003.

HEHN, H.F. **Peopleware: como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados de informação (ERP)**. São Paulo: Gente, 1999.

HUNT, D. **Process Mapping**. New York: Wiley, 1997.

Relatório Estatístico de 2007. Tribunal de Justiça de Santa Catarina, 2007.

RUMMLER, G.A., BRACHE, A.P. **Melhores desempenhos das empresas**. 2. Ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

Poder Judiciário de Santa Catarina. Informações gerais sobre a Instituição. Disponível em <<http://www.tj.sc.gov.br>.> Acesso em: 15 de set. 2008.