

RACIONALIZAÇÃO E PADRONIZAÇÃO DOS SERVIÇOS NA COMARCA DE CORREIA PINTO

AUTOR: ELIZANGELA DE FÁTIMA ROSSA
ORIENTADOR: VALNEI CARLOS DENARDIN

Resumo: Este trabalho apresenta um plano de ações para ser implantado na Comarca de Correia Pinto (SC). Inicialmente, elaborou-se um pequeno histórico da Comarca bem como da situação problemática atual da Comarca e do judiciário brasileiro em geral, a fim de possibilitar o entendimento no que se refere as dificuldades encontradas na Comarca. Em seguida estabeleceu-se como objetivo geral seria propor um projeto de racionalização e padronização dos serviços disponibilizados na Comarca de Correia Pinto com ênfase na qualidade e satisfação dos clientes internos e externos. Para tanto faz-se necessário a ampliação do quadro de colaboradores, a implantação de treinamento de todos os servidores e/ou estagiários, a elaboração de regras e normas de padronização, a reestruturação do atendimento ao público e promover a motivação a todos. Todas as sugestões propostas são baseadas na observação da situação e na revisão de literatura conforme citações elencadas durante todo o artigo e percebe-se que através da motivação, incentivo e o envolvimento de todos os colaboradores nas atividades propostas, é possível minimizar os erros e retrabalho, racionalizar os procedimentos, otimizar os serviços prestados e assim promover a plena satisfação dos clientes internos e externos.

Palavras-chave: Projeto. Padronização. Satisfação. Serviços.

1 . Introdução

Com a implantação da República em 1889, e a instituição do federalismo pela Carta Magna de 1891, desapareceu a organização de justiça única e introduziu-se em substituição o sistema dual - Justiça Federal e Justiça dos Estados. Cada unidade da federação passaria a

reger-se pelas constituições e leis que adotasse, respeitados os princípios constitucionais da União.

Em consonância com essa diretriz, a Constituição Catarinense de 1891, no caput do artigo 49, explicitou que os três poderes - Executivo, Legislativo e Judiciário - seriam independentes e harmônicos entre si, e instituiu o denominado Superior Tribunal de Justiça como órgão de segunda instância, "com as atribuições que a lei confere aos tribunais desta categoria".

Em 1996 foi instalada a Comarca de Correia Pinto, abrangendo os municípios de Correia Pinto e Ponte Alta. Instalada a princípio no prédio da Prefeitura Municipal.

Na Comarca não há faculdades, mas na cidade de Lages (SC), distante 30 Km, há 02 (duas) faculdades e ambas possuem curso de Direito.

A Comarca de Vara Única possui atualmente 4.200 processos ativos e, em média, são distribuídos 300 (trezentos) processos mensalmente. Conta com uma magistrada, uma assessora, cinco técnicos judiciários auxiliares, uma agente de portaria e comunicação, um agente de serviços gerais, dois estagiários, dois bolsistas e dois estagiários cedidos pelo Município de Correia Pinto. Atualmente não há na comarca Assistente Social e Escrivão Judicial.

A principal carência da comarca é a falta de servidores o que resulta na morosidade da resolução de conflitos, sobrecarregando os servidores ativos gerando fadiga e desmotivação o que acaba refletido na qualidade de vida dos servidores bem como na qualidade dos serviços prestados. Fazendo uma comparação com os estudos destinados a prestação de serviços nas empresas privadas veremos que podem ser facilmente adaptados a nossa realidade quando Albrecht (1992, p. 68) diz:

Se os funcionários estiverem furiosos, incomodados e convencidos de que a 'empresa' não liga para eles, é muito difícil que sejam alegres, cordiais, dinâmicos e positivos em seu relacionamento com os clientes.

A Comarca de Correia Pinto tem sede no município de Correia Pinto e está instalada num prédio de 02 pavimentos, sendo que o cartório da vara única, secretaria do Juizado Especial, sala da OAB e sala de audiências estão situados no pavimento superior, e são os setores que prestam os serviços mais procurados pelo cidadão que chega ao Fórum. Ressalta-se que no pavimento inferior não existe serviço de informação e as pessoas que ali chegam

acabem se dirigindo aos setores mais próximos para pedir informações e muitas vezes são atendidos com indiferença e rispidez por servidores despreparados para o atendimento e informações.

A insatisfação dos advogados e cidadãos em relação ao serviço oferecido pela comarca é veemente, ocorrendo várias reclamações inflamadas, cabendo ao servidor a tarefa de administrá-las.

2 – Plano de Ações

2.1 - Definição do tema e da problemática

Para refletir ou propor projetos de mudanças profundas no setor público, torna-se oportuno compartilhar algumas inquietações, sempre presentes em estudos realizados sobre o assunto, ou seja, a insatisfação dos usuários, dos servidores e dos administradores. Salvo raras exceções, a insatisfação é a regra geral dos diversos segmentos dos serviços públicos no Brasil. Segundo Justen Filho (2006, p. 502):

Ao longo do tempo, o instituto do serviço público tem experimentado seguidas crises. Nos últimos anos, chegou a se proclamar sua morte. A concepção deve ser entendida como a necessidade de adequação do instituto às circunstâncias sociais e econômicas.

O cliente de serviços públicos é também o mesmo de produtos de altíssima tecnologia produzidos por diversas empresas privadas e não pode mais ser tratado com indiferença e submetido a procedimentos lentos, antiquados e desatualizados oferecidos pelo Estado como consequência natural da contraprestação devida.

Na busca incansável da eficiência nos deparamos com meios ingênuos e incertos, recheados de atos insanos e desnecessários, ficando de lado o objetivo principal, que seria a satisfação do cliente, ou seja, qualquer pessoa que seja impactada ou participe do processo, desde a concepção até o consumo.

Inicialmente esqueceu-se que a qualidade nasce na base do sistema e não vem imposta de cima para baixo, regulamentada por decretos, portarias ou provimentos. Esquecendo-se que cada magistrado, servidor, terceirizado e estagiário é elemento fundamental para a

qualidade e contribui efetivamente para a racionalização dos serviços, pois são esses elementos que serão capazes de efetivamente distinguir o que contribuirá positiva ou negativamente na satisfação dos clientes internos e externos. Acima de tudo, cada membro envolvido no processo de prestação do serviço, não pode esquecer-se que qualidade em serviços:

[...] é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação. (ALBRECHT, 1992 apud LAS CASAS, 1997, p. 3).

Assim sendo, relatórios, dados estatísticos, informações gerenciais são somente recursos disponíveis para aferir o ponto onde se está para definição do que se quer alcançar, mas não elementos capazes e suficientes de orientar um processo de obtenção de qualidade, até mesmo porque, a qualidade é algo que deve ser sentido não apenas por quem dela usufrui, mas também por aquele que está envolvido em sua obtenção.

Na atualidade nos deparamos com a absoluta carência de pessoal qualificado para desenvolver recursos humanos no serviço público, pois na maioria das vezes, o servidor público lançado dentro da atividade, sem qualquer preparo ou treinamento, e sem a observância de suas habilidades e qualidades, decorrente da forma de ingresso ao serviço público que está antiquada e ineficiente.

Todo o indivíduo necessita de uma planificação pessoal de auto desenvolvimento profissional, complementando seu desenvolvimento pessoal. Desenvolvimento significa envolvimento de pessoas com um objetivo comum que buscam, realmente, atingir um objetivo comum, que trará resultados e benefícios para si e para o conjunto. Este é o segredo descoberto por muitas empresas privadas que compreenderam a importância de ter seus colaboradores (sejam internos ou externos) como verdadeiros parceiros não só para a sobrevivência, mas para o crescimento.

Nossas comarcas estão povoadas por servidores, estagiários, funcionários terceirizados e a disposição, que na maioria das vezes são, literalmente, jogados no serviço sem nenhuma intimidade com o mesmo ou sem nenhum tipo de treinamento.

Por tudo isso e muito mais, já passou da hora do judiciário catarinense compreender a importância de valorizar o recurso humano e desenvolver habilidades, pois o funcionário mal

treinado perde de 40% a 75% de sua capacidade de trabalho por falta de orientação sobre como desempenhar suas atividades.

O presente trabalho tem por foco principal a Comarca de Correia Pinto, onde o maior problema encontrado é a morosidade no andamento dos processos judiciais e da prestação jurisdicional, e faz com que todas as outras conquistas fiquem em segundo plano. O problema é notório em nosso país, estado e comarca, gerando descrédito e desconfiança na justiça brasileira.

O Poder Judiciário é vital para a ordem de qualquer sociedade, mas quando esse Poder é obsoleto e não presta serviços com rapidez e serenidade, torna-se ineficaz e traz com isso problemas gravíssimos à sociedade.

2.2 – Objetivos

2.2.1 - Objetivo Geral:

- Propor projeto de racionalização e padronização dos serviços disponibilizados na Comarca de Correia Pinto com ênfase na qualidade e satisfação dos clientes internos e externos.

2.2.2 - Objetivos Específicos:

- Treinamento de servidores e/ou estagiários para atuação em área específica;
- Elaboração de regras e normas para padronizar o andamento dos processos e os serviços efetuados;
- Implantação de central de atendimento a fim de separar a área de atendimento da área de trabalho;
- Mapeamento de ações judiciais para padronização das rotinas cartorárias;
- Motivação e satisfação dos servidores;
- Reestruturação do atendimento;
- Ampliação do quadro de colaboradores;

2.3 - Proposta

Tendo em vista a atual situação da comarca e a falta de credibilidade nos serviços prestados pelos judiciário de Correia Pinto, constata-se a necessidade da implantação de um plano de ações com novas regras e rotinas de serviço buscando-se constantemente a excelência na prestação jurisdicional.

Percebe-se, claramente, que executar projetos deste tipo pressupõe mudanças comportamentais e depende de alterações em posturas culturais fortemente arraigadas em nosso meio.

Para modificar algum aspecto cultural, é preciso desenvolver ações no campo subjetivo dos diversos atores, proporcionando, por intermédio de processo de conscientização, de envolvimento e de participação, as condições para alterar comportamentos. Quando se busca responder a indagações do tipo ‘como provocar mudanças’, três procedimentos conjuntos compõem a premissa: educação, envolvimento e participação direta”. (BRAGA, 1998, p. 37).

2.3.1 – Motivação

Inicialmente é necessário dedicar esforços na motivação e satisfação dos colaboradores, sejam eles servidores, terceirizados, estagiários ou cedidos, independente de estarem ou não vinculados ao atendimento ao público. Verifica-se a necessidade de promover o diálogo, a troca de experiências e idéias, a fim de que um possa auxiliar na solução dos problemas do outro, e assim, juntos buscarem sugestões e soluções para os problemas da rotina do grupo, afinal “uma organização é feita por pessoas, portanto nada mais óbvio do que fazer a implantação do processo através da comunicação”. (LAS CASAS, 1997, p. 155). Sugere-se para tanto a realização de reuniões semanais, no período da manhã, pois não há expediente, onde será servido café da manhã, e serão discutidos de forma mais descontraída os problemas, propostas e até mesmo decisões de gestão. A reunião deverá ter uma pauta previamente estabelecida para que todos possam vir com seus argumentos preparados para os encontros.

Deverá haver também, por parte do magistrado, o reconhecimento em relação as boas ações e idéias dos colaboradores como forma de incentivo.

Sugere-se ainda, com o intuito de melhorar o relacionamento, a promoção de encontros fora do ambiente de trabalho, onde os colaboradores possam se reunir, de forma descontraída e assim criarem um maior vínculo de relacionamento entre o grupo.

Outro ponto que merece atenção são os eventos promovidos pelo TJ/SC e destinados aos servidores, o que deverá ser incentivado pelo magistrado bem como deverá haver a liberação do servidor para participação em tais eventos, pois em muitos casos, o servidor mostra interesse em participar mas acaba sendo barrado pelo magistrado.

2.3.2 – Reestruturação do Atendimento

Analisando-se o cartório da vara única da Comarca de Correia Pinto depara-se com um grande problema de layout. No cartório está localizado o maior número de processos judiciais em andamento, é ali também onde são cumpridos os despachos e sentenças judiciais, emitindo-se ofícios, mandados, alvarás, formais dentre outros expedientes, que exigem atenção redobrada no momento da execução. O trabalho de produção de expedientes, com celeridade e qualidade, fica prejudicado pois junto ao cartório está também localizado o balcão de atendimento ao público, onde são atendidos advogados e o público em geral, bem como entrega e recebimento de cargas de processos: para advogados, ministério público, distribuição, contadoria e gabinete do juiz, ocasionando grande fluxo de pessoas no balcão e de colaboradores dentro do cartório, desviando a atenção dos responsáveis pela execução dos expedientes, até porque muitas vezes necessitam auxiliar no atendimento. O grande problema está no fato de que horário de expediente do TJ/SC não comporta horário de expediente para serviços internos.

Atualmente o cartório conta com dois técnicos judiciários auxiliares, sendo que um deles responde pelo cargo de escrivão judicial, uma estagiária do TJ, uma estagiária cedida pelo Município de Correia Pinto e duas bolsistas do TJ.

Como solução para o problema, sugere-se a separação da área de atendimento da área de trabalho, isolando assim os colaboradores responsáveis pelo cumprimento dos despachos e sentenças dos responsáveis pelo atendimento.

Para viabilizar o sugerido, deveria ser instalado uma divisória a fim de separar a área contemplada pelo balcão de atendimento do restante da área do cartório. Na área de atendimento deveriam ficar as duas bolsistas e a estagiária cedida pelo Município, todas acadêmicas do curso de Direito e já estão habituadas ao atendimento ao público, mas receberiam treinamento específico na área de atendimento, com relação as práticas cartorárias e conhecimento de processos judiciais, a fim de prestarem um atendimento célere e de qualidade. Faz-se necessário a destinação de três estagiárias/bolsistas tendo em vista que a carga horária das mesmas é de quatro horas diárias, e o horário de atendimento são de sete horas diárias, possibilitando assim uma escala de horários, para que durante todo o período sempre tenha alguém disponível para o atendimento, e no horário de maior fluxo de pessoas possam haver duas pessoas disponíveis.

A central de atendimento prestará atendimento aos advogados, as partes interessadas em informações dos seus processos, emissão e entrega de certidões negativas, emissão e entrega de GRJR's destinadas a emissão de certidões, autenticações e desarquivamento de processos e emissão e entrega de GRJ's cujos cálculos já tenham sido previamente efetuados pelo contador judicial. Ficará a cargo da central de atendimento também a expedição e o recebimento de correspondências, as cargas de processos para os advogados e outros setores do Fórum, além de outros serviços de apoio ao cartório como fotocópias e autenticações, a fim de agilizar o andamento dos processos. Ressalta-se que o essencial da central de atendimento é que todos os atendimentos sejam efetuados no balcão, inclusive os relativos aos setores do Fórum, para por fim na movimentação de pessoas dentro do cartório.

Importante salientar, que atualmente a Comarca não possui um sistema de informações por não possuir colaborador disponível para a tarefa, apesar de possuir uma sala específica para a função. Resolvendo-se a situação da falta de colaboradores será possível ativar o sistema de informações, pois atualmente ocorre muitas dificuldades para as pessoas que chegam ao Fórum pela primeira vez. Nesse ambiente deverá trabalhar pessoa qualificada e treinada para atendimento ao público e serviço de informações de qualidade.

Outra dificuldade encontrada é a falta de vigilância ou policial militar dentro do Fórum, pois várias vezes ocorre a necessidade de reforço policial e várias vezes solicitou-se um policial militar ao Comando da Polícia Militar de Correia Pinto, o que sempre foi negado, argumentando-se a impossibilidade devido ao quadro enxuto de policiais. Sugere-se a solicitação ao TJ da disponibilização de um vigilante, tendo em vista que muitas comarcas já possuem o serviço.

2.3.3 – Treinamento

O treinamento é essencial em qualquer empresa em especial nas prestadoras de serviços, pois, segundo Las Casas (1997, p. 116):

A prestação de serviços é alicerçada no desempenho humano e prestar bons serviços depende da qualidade deste desempenho. Portanto, aperfeiçoar serviços é aperfeiçoar desempenho humano, o que é possível, principalmente, através do treinamento.

Na maioria das vezes o colaborador novo é, literalmente, jogado na sua função e acaba por depender da boa vontade (ou má vontade) dos colegas para aprender as suas novas atribuições, criando situações embaraçosas, retrabalho e atraso nas atividades. Em relação ao atendimento acaba assumindo a mesma postura dos que estão ao seu redor, ou seja, se os colegas de setor prestam um atendimento de má qualidade provavelmente os novos colaboradores seguirão a mesma linha. Seguindo novamente os conceitos de Las Casas (1997, p. 117): “há basicamente dois tipos de treinamento. O treinamento inicial, dirigido aos funcionários que começam, e o de reciclagem, que visa melhorá-los em algum ponto, onde demonstram fraqueza”.

Sugere-se a solicitação de cursos de capacitação para o trabalho junto ao TJ/SC para todos os colaboradores, em especial em sua área de atuação, bem como treinamentos destinados ao atendimento ao público. Deverá buscar-se e incentivar-se a participação em treinamentos e cursos de atendimento destinados a empresas privadas promovidos pelas entidades da Comarca e ainda promover treinamentos internos ministradas por servidores da própria Comarca os quais já possuam capacitação e experiência na sua área específica a fim de capacitar os novos servidores.

Há de ressaltar-se que o TJ tem promovido cursos de pós-graduação e no próximo ano oferecerá curso de graduação em Direito a distância, e muitos servidores, muitas vezes, precisam de um incentivo para sentirem-se motivados a assumir essa nova responsabilidade. Acredito que deverá haver uma conscientização constante em relação a necessidade e importância da busca do crescimento pessoal e profissional.

2.3.4 - Mapeamento de processos

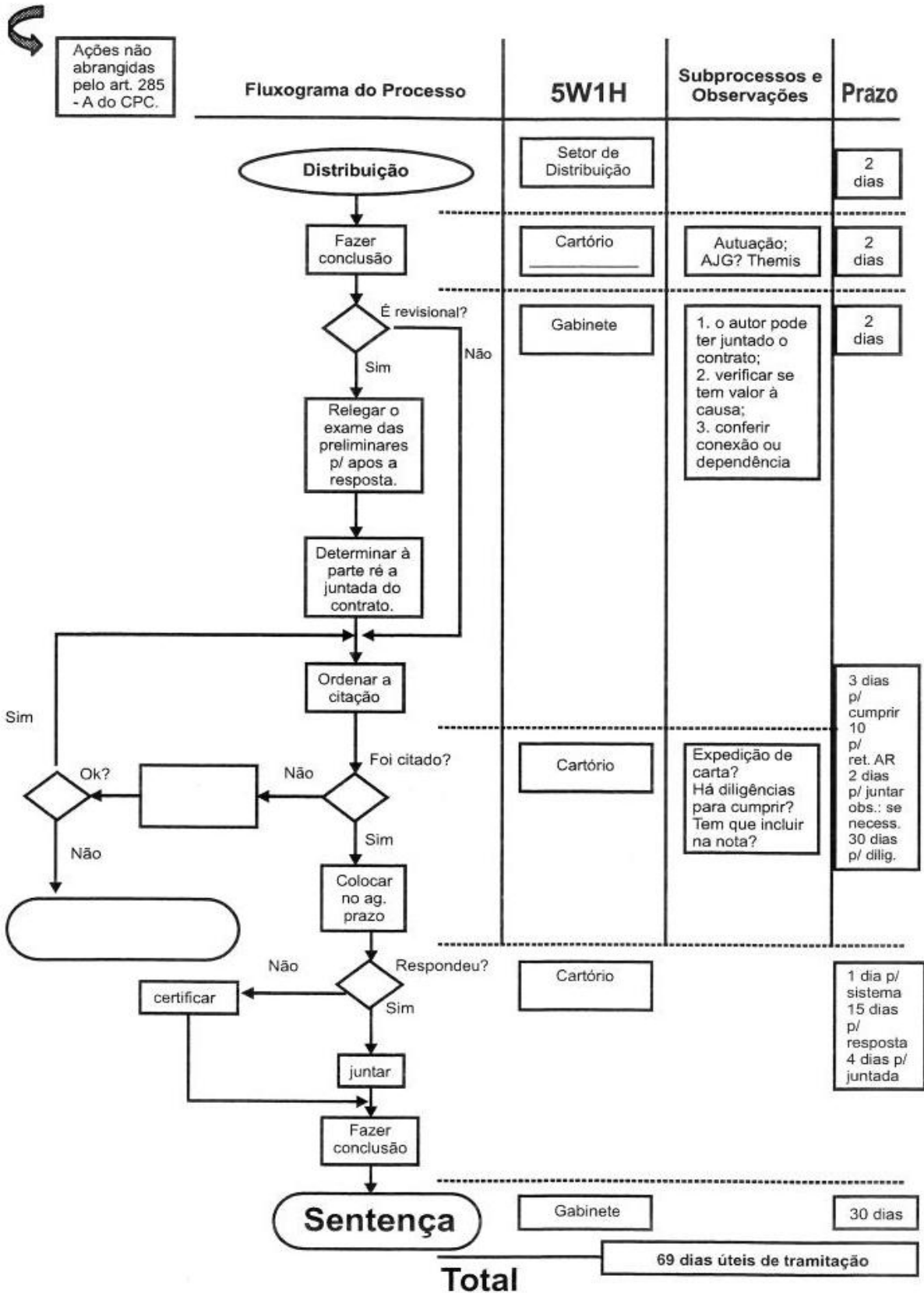
Tendo em vista que a Comarca de Correia Pinto é uma vara única, onde tramitam ações de vários procedimentos, sugere-se que os processos sejam divididos por tipo de ação e posteriormente mapeado o seu andamento. Escolhido o tipo de ação, que será mapeado em cada oportunidade, será estabelecido o melhor padrão para o trâmite dessa espécie de demanda, depois realizado o treinamento dos colaboradores em relação a esse padrão. Assim, cada tipo de padrão teria um código diferente, conhecido por todos. Após a distribuição da ação, o Juiz marcará o código do padrão na capa do processo e todos seguirão o padrão previamente estabelecido. Seria como seguir um mapa.

Isto será realizado, progressivamente, com todas as espécies de ações. Dentro da padronização serão estabelecidos, também, fatores críticos de sucesso, ou seja, pequenas rotinas que, se manejadas com sucesso, implicarão, também, o alcance das metas. Essas pequenas rotinas também serão padronizadas. Para cada padronização haverá um fluxograma para melhor entendimento da equipe. (VIEIRA, 2008 apud MARCELINO e REIS, 2008, p. 86).

A implantação do mapeamento representará redução no tempo de trâmite das ações judiciais, pois, sem um padrão, leva-se em alguns casos, mais de um ano entre a distribuição e a sentença, elevando a média de todos os processos.

Abaixo segue fluxograma concernente ao mapeamento das ações cíveis de massa (ACM) a fim de exemplificar o proposto.

ACM - Ações Cíveis de Ingresso Massivo



Fluxograma 1 – Mapa de andamento das ações cíveis de ingresso massivo.

Fonte: Marcelino & Reis (2008, p. 87).

2.3.5 – Ampliação do quadro de colaboradores

Atualmente a Comarca de Correia Pinto está carente de servidores o que resulta na morosidade dos serviços e andamento de processos. A Escrivã Judicial está a disposição da Corregedoria Geral da Justiça desde o início de 2006, estando o cargo vago todo este tempo, sendo substituída por um técnico judiciário auxiliar e o cargo de Assistente Social está vago desde dezembro de 2007.

Existe convênio entre o Município de Correia Pinto e o TJ/SC autorizando a disponibilização de servidores efetivos ao Fórum da Comarca de Correia Pinto, o que não ocorre há muito tempo. Sugere-se a solicitação desses servidores, em especial servidores formados ou que estejam cursando Direito e também a disponibilização de estagiários da área. Ainda, estender este convênio ao Município de Ponte Alta o qual também pertence a Comarca de Pinto.

2.3.6 – Prioridade para implantação das sugestões

Tendo em vista as várias mudanças organizacionais que necessitam ser implantadas na Comarca de Correia Pinto verifica-se a necessidade de estabelecer prioridades a fim de serem implantadas primeiramente. Para tanto escolheu-se a ferramenta GUT, definida por Meireles (2001, p. 51) como sendo “uma ferramenta usada para definir **prioridades** dadas diversas alternativas de ação. Esta ferramenta responde racionalmente às questões: - O que devemos fazer primeiro? Por onde devemos começar?” Para tanto, a ferramenta considera como parâmetro as variáveis gravidade, urgência e tendência.

Por GRAVIDADE devemos considerar a intensidade, profundidade dos danos que o problema pode causar se não se atuar sobre ele;
Por URGÊNCIA devemos considerar o tempo para a eclosão dos danos ou resultados indesejáveis se não se atuar sobre o problema;
Por TENDÊNCIA devemos considerar o desenvolvimento que o problema terá na ausência de ação. (MEIRELES, 2001, p. 51).

A ferramenta GUT é utilizada sempre que é necessário priorizar ações dentre várias outras opções necessárias, ordenando a importância das ações e assim facilitar a tomada de

decisão por parte do administrador. Na utilização da ferramenta o administrador acaba obrigando-se a considerar cada ação sob o triplice foco da GUT.

Segundo Meireles (2001, p. 52):

GRAVIDADE: consideramos a intensidade ou profundidade dos danos que o problema pode causar se não se atuar sobre ele. Tais danos podem ser avaliados quantitativa ou qualitativamente. Mas sempre serão indicados por uma escala que vai de 1 a 5:

- ◆ 1 - dano mínimo
- ◆ 2 - dano leve
- ◆ 3 - dano regular
- ◆ 4 - grande dano
- ◆ 5 - dano gravíssimo

URGÊNCIA: considera o tempo para a eclosão de danos ou resultados indesejáveis se não se atuar sobre o problema. O período de tempo também é considerado numa escala de 1 a 5:

- ◆ 1 - longuíssimo prazo (dois ou mais meses)
- ◆ 2 - longo prazo (um mês)
- ◆ 3 - prazo médio (uma quinzena)
- ◆ 4 - curto prazo (uma semana)
- ◆ 5 - imediatamente (está ocorrendo)

TENDÊNCIA: considerar o desenvolvimento que o problema terá na ausência de ação. A tendência também é definida numa escala de 1 a 5:

- ◆ 1 - desaparece
- ◆ 2 - reduz-se ligeiramente
- ◆ 3 - permanece
- ◆ 4 - aumenta
- ◆ 5 - piora muito

Então, de acordo com o resultado obtido na utilização da ferramenta GUT poder-se-á responder a pergunta: Por onde deve-se começar?

Utilizando-se a ferramenta GUT para definir prioridades na solução dos problemas da Comarca de Correia Pinto (figura 1) , a pergunta poder ser respondida da seguinte maneira: A ampliação do quadro de colaboradores deverá ser a primeira solução a ser implantada, pois se não for implantada imediatamente gerará um grande dano, pois já existem problemas decorrentes da falta de pessoal, e com o tempo a situação se agravará muito.

Em seguida deverá ser implantado o treinamento dos novos e atuais servidores, pois a falta de treinamento está, e continuará, gerando vários problemas. Após o treinamento, deverá ser implantado o programa de motivação e também o mapeamento de processos, que apesar de estarem gerando problemas no momento geram danos menos graves que a falta da implantação das soluções citadas anteriormente.

Por último, sugere-se a implantação da reestruturação do atendimento, pois apesar de estar gerando problemas, o dano é considerado regular e se não implantado imediatamente não agravará o dano, somente permanecerá como está.

Tabela 1 – Ferramenta GUT aplicada na Comarca de Correia Pinto

Soluções	G	U	T	GUT
	Gravidade	Urgência	Tendência	
Motivação	3	5	4	60
Reestruturação do Atendimento	3	5	3	45
Treinamento	4	5	4	80
Mapeamento de processos	4	5	3	60
Ampliação do quadro de colaboradores	4	5	5	100

3 - Conclusão

Buscando-se a excelência na prestação de serviços tanto na Comarca de Correia Pinto ou em qualquer outra empresa é primordial a existência de um planejamento ou plano de ações que servirá como rota para toda a equipe de trabalho. Necessário e fundamental também é a conscientização de todos os colaboradores, onde todos os envolvidos devem conhecer e colaborar com a elaboração do projeto e a execução das novas normas, regras e rotinas, e acima de tudo ter consciência da influência dessas mudanças na rotina diária e, principalmente, na satisfação do cidadão e na excelência da prestação jurisdicional.

Para tanto é necessário que todos estejam motivados e imbuídos da necessidade de fazer parte do processo de excelência, de se sentirem importantes para o processo e estarem totalmente comprometidos com a mudança na sua rotina e dispostos a colaborar com os demais colegas em busca de um objetivo comum, o qual todos devem conhecer e concordar, bem como conhecerem todo o processo de planejamento e execução.

Na execução do plano de ações, muitas vezes, serão necessárias adaptações conforme os resultados no dia-a-dia a fim de tornar o planejamento mais executável, viável e eficiente. Após a implantação do plano de qualidade e excelência faz-se necessário a implantação de um programa de controle, para que regularmente seja verificado se as novas normas, regras e

procedimentos estão sendo seguidos para possibilitar avaliar e comparar os resultados obtidos com os resultados anteriores.

Acima de tudo, é necessário estar sempre em busca do desenvolvimento pessoal e do grupo, aberto as mudanças e com a certeza de que se está buscando novas alternativas para o alcance da excelência na prestação jurisdicional gerando satisfação aos colaboradores pela sensação de dever cumprido com honrabilidade e ao cidadão comum por recuperar a confiança e a credibilidade na justiça brasileira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 23. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2007.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços: Como as Empresas Podem Revolucionar a Maneira de Tratar os Seus Clientes**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRAGA, Douglas Gerson . **Conflitos, Eficiência e Democracia na Gestão Pública**. 1. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1998.

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA. Pró-Reitoria Acadêmica. Programa de Bibliotecas. **Trabalhos acadêmicos na Unisul**: apresentação gráfica para tcc, monografia, dissertação e tese. 2. ed. rev. e ampl. Tubarão: Ed. Unisul, 2008.

MARCELINO, Luciano Rodrigues; REIS, Ingrid Weingärtner. **Gestão de Processos e Fluxo de Trabalho**: livro didático. 1. Ed. Palhoça: Unisul Virtual, 2008.