

APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE TOTAL

JEANE STRINGHINI

ROSANE MORTARI FRANZONI GIL

RESUMO:

O presente artigo visa demonstrar a possibilidade da aplicação das diversas ferramentas da qualidade total, amplamente estudadas nesta Pós-Graduação em Modernização na Gestão do Poder Judiciário, utilizando-se como exemplo a rotina de um Cartório Criminal.

PALAVRAS CHAVE:

Qualidade; total; ferramentas.

RESUMEN:

Este artículo pretende demostrar la posibilidad de aplicar las distintas herramientas de calidad total, ampliamente estudiado en el Postgrado en Gestión de la Modernización del Poder Judicial, con el ejemplo de la rutina de una oficina penal.

PALABRAS CLAVE:

Calidad total; herramientas.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso, que trata da aplicação das ferramentas da qualidade total no Cartório Criminal, foi produzido sob orientação do Professor Valnei Denardin, seguindo assim as suas normas e regras.

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina adota para sua gestão um misto dos modelos burocrático, patrimonialista e gerencialista, tendo como principal foco seu cliente e, apesar de

algumas críticas pela morosidade do Judiciário, Santa Catarina destaca-se pela sua prestação jurisdicional, porque o Tribunal realmente está focado em prestar sua jurisdição da melhor forma possível aos cidadãos.

O TJSC está atento aos fatores externos (adequando-se às dinâmicas demandas da sociedade), portanto, oportuno em falar de Qualidade Total no serviço público.

Pretende-se neste trabalho demonstrar a possibilidade de aplicar algumas ferramentas da qualidade (estudadas nesta pós-graduação), usando-se como parâmetro o cartório criminal, bem como sua importância, posto que o Tribunal já começou a implantar a qualidade.

Estas ferramentas são no fundo uma coisa só: método, que em grego é a soma das palavras *meta* e *hodós*. *Meta* é o resultado a ser atingido e *hodós*, o caminho para atingi-lo. Trabalha-se para conseguir resultados e, sabendo o caminho, haverá resultados melhores. Afinal, na opinião de VICENTE FALCONI, nenhuma organização empresarial ou governamental pode viver sem método.

1.1 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo geral demonstrar a possibilidade e a necessidade da aplicação das ferramentas da qualidade total no TJSC, usando-se para a demonstração os trabalhos de um Cartório Criminal.

1.2 METODOLOGIA

Este trabalho foi elaborado visando demonstrar a possibilidade e, sobretudo, necessidade de uso das ferramentas da qualidade total no TJSC. Para tanto foi utilizado como parâmetro um Cartório Criminal.

Os dados que servem para embasamento deste trabalho foram obtidos através da observação, envolvimento com pessoas interessadas (incluídas as autoras) e ainda através de pesquisas bibliográficas.

2 IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE TOTAL

Em todo o mundo, funcionários e empresários tomam consciência de que é preciso ter mais qualidade, eliminando desperdícios e melhorando o ambiente de trabalho. Qualidade total representa uma nova cultura a ser introduzida.

Deixar de lado a qualidade custa caro, o desempenho padrão fica abaixo e o resultado é prejuízo e baixa competitividade. Qualidade total reduz custos porque racionaliza processos, diminui o desperdício, elimina o retrabalho e acaba com a burocracia e os controles desnecessários.

Pesquisa realizada junto as mil maiores empresas brasileira mostra que 60,9% estão implementando um programa interno de qualidade total. Nas empresas que desenvolvem programa de qualidade total, a maioria vem colhendo respostas significativas junto aos funcionários. O maior índice verificado refere-se à consciência da necessidade de treinamento.

Outras mudanças significativas dizem respeito à diminuição dos níveis hierárquicos. Isso vai ao encontro de um dos mandamentos da qualidade total, aquele que prega a delegação de poder.

Uma pessoa que deu grande incentivo à qualidade no serviço público e privado foi a ex-secretária Nacional da Economia, Dorothea Werneck : “Ao buscar a garantia de qualidade dos produtos, passou-se a exigir a garantia da qualidade das parte e componentes necessários no processo produtivo” (FASCÍCULOS QUALIDADE TOTAL, 1993)

O Objetivo da qualidade total é garantir qualidade uniforme para todos os produtos e serviços, através de normas escritas, padrões e requisitos para cada etapa do processo produtivo.

A qualidade total, na formação de seu conceito, visa garantir a satisfação do grupo que é composta de:

- 1) clientes (internos e externos);
- 2) acionistas (diretoria; dono);

- 3) comunidade e
- 4) empregados.

Os empregados são quem executam os serviços, o que equivale dizer, prestam a qualidade e ao mesmo tempo são receptores internos e externos da qualidade total.

2.1. FOCO NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Existem três Categorias de Clientes:

- a) Clientes finais: pessoas que usam os produtos ou serviços no dia-a-dia, também conhecidos por usuários finais.
- b) Clientes intermediários: são normalmente distribuidores e revendedores que tornam os produtos ou serviços disponíveis ao cliente final.
- c) Clientes internos: pessoas da organização a quem são passadas o trabalho concluído para que possam realizar a próxima função, na direção de servir outros clientes até chegar ao cliente final. É fundamental que os clientes internos sejam identificados e claramente definidos como tal para todos na organização.

Uma regra de ouro na qualidade refere-se ao conhecimento dos clientes, de suas necessidades, problemas e expectativas, é o ponto indispensável para o bom atendimento. Pergunte aos clientes o que eles querem, precisam ou esperam. Investigue como os clientes avaliam os produtos ou serviços que lhes são prestados.

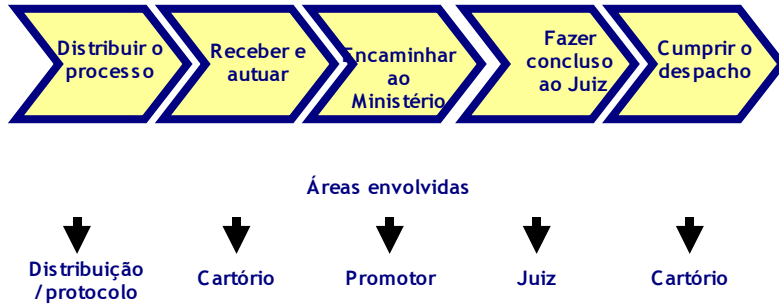
Desta forma, para existir qualidade total é necessário haver gestão de pessoas/processos para melhor alcançar os resultados desejados.

3 GESTÃO DOS PROCESSOS

Nesta etapa do trabalho, será dado o foco em exemplos práticos a serem utilizados no nosso negócio, no dia-a-dia, nas rotinas, enfim, em todo o TJSC, conforme segue.

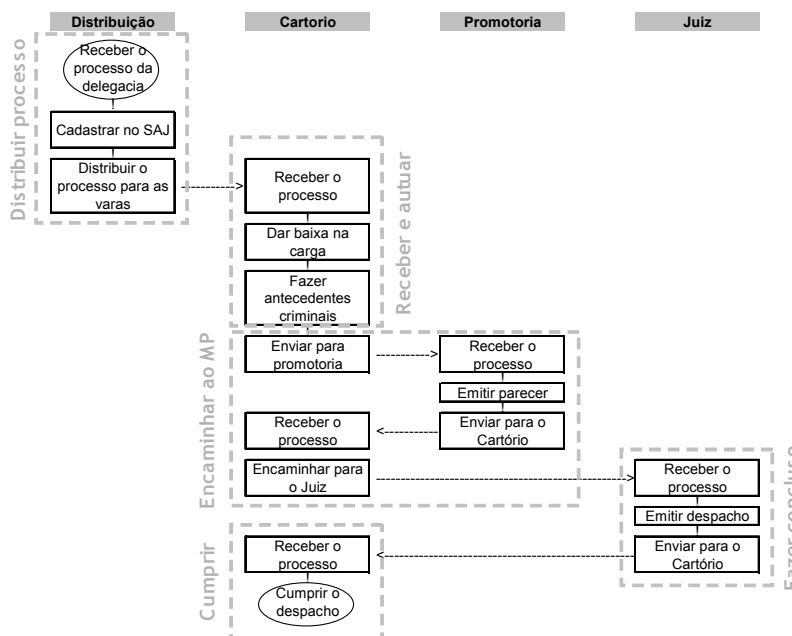
3.1 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS

A primeira etapa é definir claramente quais são os processos envolvidos no negócio, onde o exemplo escolhido é do processamento da ação judicial:



Uma segunda etapa é o detalhamento do processo, através do fluxograma de processo, conforme, a seguir demonstrado:

Fluxograma do Processo:



3.2. ROTINA DO DIA-A-DIA

Uma vez descrito e detalhado o processo, o passo seguinte é a definição do Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia, que é centrado na perfeita definição da autoridade e da responsabilidade de cada pessoa envolvida no processo bem como a definição dos principais itens de controle de cada produto ou serviço resultados do processo, de tal

forma que sempre sejam tomadas as devidas providências para que o resultados sejam controlados, crescentes e sustentáveis.

A melhor ferramenta para deixar isso claro é a descrição do negócio. Segue o exemplo:

GERENCIAMENTO DA ROTINA

DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO: CARTÓRIO CRIMINAL

Fornecedores	Insumos
Tribunal	Sistema informatizado (SAJ) Normas Insumos operacionais Administração de pessoal Corregedoria / Inspeção virtual
Fórum	Insumos Manutenção Serviços de utilidade (limpeza, segurança,etc)
Delegacias / IGP	Inqueritos Perícias Prisões
Advogados	Auxílio da distribuição da Justiça

NEGÓCIO

Distribuir Justiça Criminal

MISSÃO

Humanizar a justiça assegurando que todos lhe tenham acesso, garantindo a efetivação dos direitos e da cidadania, com eficiência na prestação jurisdicional.

VISÃO

Caracteriza-se como um judiciário mais eficiente, reconhecido e respeitado pela sociedade.

PRODUTOS	ITENS DE CONTROLE	CLIENTES
<p align="center">Despachos e sentenças</p>	<p>Números de processos em andamento Ausência de recursos mediante conciliações Erros de cumprimento dos despachos Eficiência do fluxo de processo Eficiência na realização das audiências Horas de treinamento Número de funcionários e estagiários</p>	<p align="center">Advogados / partes / Tribunal</p>

3.3. PADRONIZAÇÃO

Para se manter os resultados sob controle e de acordo ou dentro das leis aplicáveis, é fundamental termos a padronização dos processos, para que todos os indivíduos que executam uma tarefa a façam da mesma forma, com uma seqüência de passos estabelecida. Lógico, que associado a padronização é necessário o treinamento das pessoas que executam essas tarefas, isso é a base da abordagem de gestão de processos.

A finalização do tratamento de um problema ou anomalia se dá através da definição ou revisão de um padrão, se isso não ocorrer, corre-se o risco de voltar a ter o mesmo problema.

Concluindo, se algum resultado vai mal, é necessário tratá-lo através da ferramenta que veremos a seguir que é o PDCA, e o fechamento deste tratamento é através da padronização.

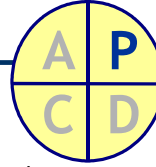
3.4. TRATAMENTO DE PROBLEMAS ATRAVÉS DO PDCA

O PDCA é considerado hoje uma das melhores maneiras de se resolver problemas. Para entendê-lo segue um exemplo de PDCA.

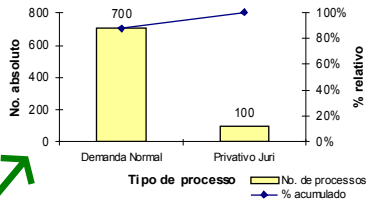
Problema escolhido: Excesso de processos na vara, onde o valor atual de processos em andamento é 2.300 e o valor ideal é 1.500, ou seja, temos um problema de 800 processos excedentes.

Para entender melhor esses processos excedentes faz-se necessária a estratificação, conforme segue:

PDCA - Estratificação (Pareto)



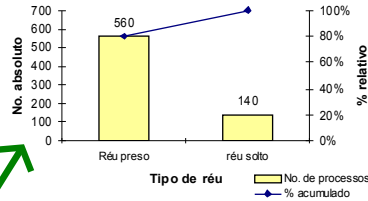
Pareto dos excedentes de processos



Estratificação do excesso de processos

Tipo de excesso	No. de processos	% relativo	% acumulado
Demanda Normal	700	88%	88%
Privativo Juri	100	13%	100%
Total	800	100%	

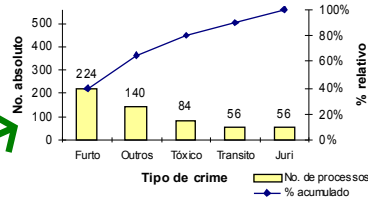
Pareto dos processos por demanda normal



Estratificação dos processos excedentes por demanda normal

Tipo de demanda normal	No. de processos	% relativo	% acumulado
Réu preso	560	80%	80%
Réu solto	140	20%	100%
Total	700	100%	

Pareto dos processos de réu preso por tipo de crime

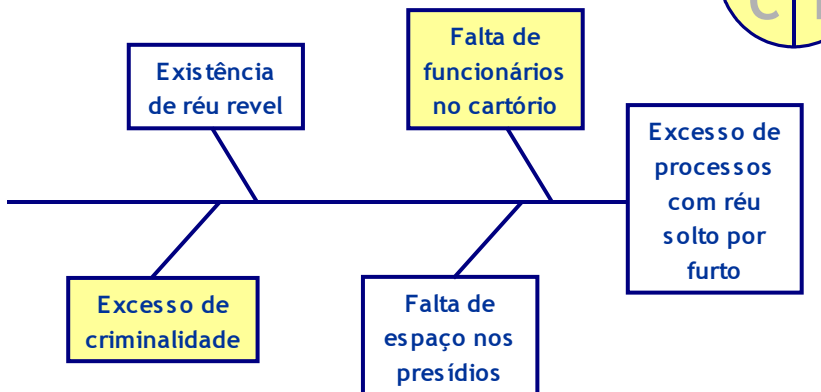
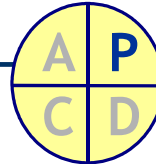


Estratificação dos processos de réu preso por crime

Tipo de crime	No. de processos	% relativo	% acumulado
Furto	224	40%	40%
Outros	140	25%	65%
Tóxico	84	15%	80%
Transito	56	10%	90%
Juri	56	10%	100%
Total	560	100%	

Fonte: Elaborado pelas autoras

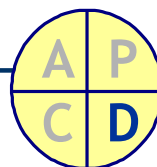
PDCA - Análise de causas



Causa fundamental

Fonte: Elaborado pelas autoras

PDCA - Execução



Seguem as ações com indicação do responsável. Neste momento não estamos indicando o prazo, como fazer, onde fazer por serem ações estratégicas.

→ Melhorar / aumentar o policiamento (corretivo)
Responsável: governo

→ Melhorar a situação econômica do país (mais emprego)
Responsável: governo

→ Preencher o quadro de funcionários
Responsável: Diretor do Fórum / TJ

→ Qualificar melhor os funcionários
Responsável: Analista J jurídico

Fonte: Elaborado pelas autoras

PDCA - Check



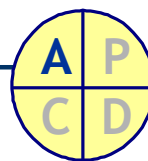
Vamos escolher só duas ações para fazer o check, ambas com autonomia do fórum, pois em relação as outras não temos autonomia:

→ Preencher o quadro de funcionários:
CHECK: ACOMPANHAR EM REUNIÃO MENSAL COM O JUIZ DO CARTÓRIO, QUE POR SUA VEZ ACOMPANHA COM O DIRETOR DO FÓRUM

→ Qualificar melhor os funcionários
CHECK: MONITORAR A EVOLUÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS (AUMENTO DE EFICIÊNCIA)

Fonte: Elaborado pelas autoras

PDCA - Action



Para as 2 ações escolhidas, temos que agir do seguinte modo:

- Padronizar o quadro mínimo de funcionário (6 técnicos)
- Manter a rotina de reunião mensal com o J uiz
- Manter a rotina de qualificação
- Acompanhar a eficiência de cada funcionário.

Fonte: Elaborado pelas autoras

3.5. COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS

A etapa de divulgação e acompanhamento dos resultados, ou seja, a comunicação dos resultados é a integração do trabalho das pessoas com uma visão global do negócio. Como nem todas as pessoas executam todas as tarefas dentro de um negócio, a integração delas se dá através dos resultados coletivos, que devem ser constantemente comunicados.

Para isso têm-se duas ferramentas básicas, o farol de metas e o quadro de gestão a vista, conforme exemplos a seguir:

Farol de metas Itens de Controle	Unidade	Meta ano	Real Julho
Números de processos em andamento	Número	1.500	2300
Ausência de recursos mediante conciliações	Nº	0	em análise
Erros de cumprimento dos despachos	%	0%	10%
Eficiência do fluxo de processo	%	100%	91%
Eficiência na realização das audiências	%	100%	94%
Horas de treinamento	Horas / ano	30	18
Número de funcionários	Número	5	4
Número de estagiários	Número	6	6

Quadro de gestão a vista. Neste quadro podem ser disponibilizadas as seguintes informações:

- Farol de metas;
- Descrição do negócio;

- Fluxograma do processo do cartório;
- Distribuição das responsabilidades de cada um;
- Lista de escala de plantão e contatos;
- Principais resoluções;

Entre outras informações fundamentais para a rotina.

3.6. BENCHMARKING – MELHORES PRÁTICAS

Com o **benchmarking** (*comparação de desempenho de uma empresa ou processo ou resultados com outros, buscando o aprimoramento. Pode ser interno (dentro da própria empresa) ou externo (concorrentes, empresas de sucesso, etc.)*) a empresa pode usar a experiência dos que já identificaram e solucionaram problemas.

Seguem dois exemplos sobre o processo de benchmarking:

→ Política de gestão de pessoas por competências que começou a ser implementado pelo RH da CAIXA em 2002, que toma como referência a estratégia da empresa e direciona o planejamento, a captação, a retenção e o desenvolvimento das competências corporativas, pessoais e técnicas necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais, foi copiado de empresas privadas.

→ Aplicação pelo INMETRO do sistema de avaliação por metas, conforme ocorre nas empresas privadas.

Internamente, poderíamos ter esse processo ocorrendo entre cartórios, entre comarcas, enfim, poderíamos fazer comparativos de desempenhos através de indicadores de resultados e processos dentro do TJSC.

3.7. GRUPOS DE TRABALHO: CÍRCULOS DE CONTROLE DA QUALIDADE

Os CCQ são pequenos grupos voluntários de funcionários que praticam a qualidade total em seu posto de trabalho. Através do trabalho em equipe, utilizam os métodos do controle de qualidade para solucionar problemas e garantir o cumprimento de padrões operacionais.

Analisa problemas, sugere, implanta e acompanha as soluções, quando aprovadas, em sua própria área. São grupos que constantemente buscam a melhoria da qualidade, da produtividade, dos insumos, dos processos, da segurança e demais atividades em seu serviço.

O grupo de CCQ é composto de:

- a) líder;
- b) secretário e
- c) componentes

Os Círculos de Controle de Qualidade nos dão a oportunidade de experimentar outra forma de agir: trabalhar em equipe.

O individualismo cria competição. A competição provoca um clima de insatisfação e desmotivação. Leva o grupo a se desfazer ou inibe as idéias dos seus componentes.

Por sua vez, o CCQ é o maior inimigo das perdas, retrabalho, quebras, defeitos, desperdícios, atrasos e tudo que atrapalha a execução correta do trabalho. São indivíduos atuantes e participativos e comprometidos com os resultados, através do PDCA, cuja formação/implementação seria de grande valia ao TJSC:

4. GESTÃO DE PESSOAS

O desenvolvimento de equipes de trabalho é um desafio constante para gestores de uma organização. Este programa tem características de desenvolvimento de habilidades gerenciais de condução de pessoas. Focaliza questões relativas ao uso e motivação dos indivíduos para o trabalho e o desafio do desenvolvimento dos mesmos. Prioriza, sobretudo, o desenvolvimento da equipe.

Para crescer, melhorar, a empresa, seja pública ou privada deve, primeiro olhar para seus funcionários. Assim, uma empresa pode deixar de ser boa e se tornar excelente.

Nosso TJ preocupa-se em deixar de ser uma empresa boa para ser a melhor, para tanto deve-se fazer dos funcionários parceiros do sucesso.

A política de recursos humanos deve estimular a participação do pessoal nas decisões da empresa. É difícil atingir bons resultados sem o comprometimento permanente dos recursos humanos, pois são eles que fazem a qualidade em todos os momentos da verdade.

Assim, a motivação e preparação dos funcionários com treinamento adequado, é fator decisivo para o sucesso e crescimento da empresa. Grandes empresas treinam seus funcionários, no mínimo 100 horas por ano.

4.1. CICLO DE GENTE

Item	Como é o padrão nas empresas:	Como é no TJSC:
1. Recrutamento e seleção	Concursos, testes e entrevistas	Na grande maioria é concurso Em cargos de confiança é decisão do magistrado
2. Integração na função	Conhece superficialmente o negócio, as políticas e diretrizes	Na maioria, conhece o trabalho no estágio probatório
3. Treinamento e aperfeiçoamento	Treinamento técnicos para todos os cargos e de lideranças para os cargos de chefia	Academia Judicial, voltado aos magistrados.
4. Definição de metas	Os cargos de chefia tem suas metas anuais definidas	Não existe nas comarcas e deveria ser implantado, pois é onde se alcança os resultados
5. Avaliação de metas e competências	É feito no mínimo uma vez ao ano analisando os resultados e as competências do funcionário	Como não existe definição de metas não está claro a avaliação de desempenho
6. Decisão da avaliação (se mantém, promove ou demite)	Fica atrelada aos resultados e as competências feitas na avaliação desempenho	Não fica atrelada à competência e são cargos com estabilidade, conseqüentemente fica difícil de demitir. Ainda está em implantação o Plano Cargos e Salários.

4.2. FOCO EM TREINAMENTO

A indústria brasileira investe em treinamento menos de um por cento das horas trabalhadas durante o ano por empregado. É de 6% a média mundial, enquanto na indústria japonesa é de 10% do tempo trabalhado investido em treinamento.

Sabe-se que 5% dos resultados das mudanças vêm das máquinas, 15% dos programas e 80% dos colaboradores. Percebe-se que o principal fator de crescimento para uma empresa é o humano.

No Brasil 0,1% dos operários das fábricas apresentam sugestões de melhorias aos processos organizacionais. A média mundial é de 60% e na indústria japonesa 95% dos operários contribuem com sugestões, consequência da busca constante da melhoria da formação das pessoas, através do treinamento.

Um dos treinamentos mais completos é o de desenvolvimento de lideranças, no sentido de formar lideranças, através de cursos, rotinas e metodologias para tal. Ex.: Desenvolvimento vivencial de liderança através de técnicas ao ar livre, também conhecida como TEAL, através da reflexão constante das competências e habilidades de cada líder.

O papel do líder é compreender as situações e conduzir as pessoas sob sua liderança (autoridade) para as mudanças necessárias para enfrentar uma economia globalizada e garantir melhores resultados.

Percebe-se que há necessidade de formação de líderes. Pode-se dizer que um líder nato é um dom, mas há estudos e métodos para se formar um líder. General Eisenhower, que comandou durante a guerra do Vietnã disse: *“Dê-me uma pessoa que não seja esquizofrênica que farei dela um líder”*.(GRIFFITH, 2004)

No TJSC, especificamente nas funções de comando, a liderança se faz necessária. Afinal, como ser feliz e apresentar resultados focados na qualidade e satisfação do cliente interno se sou liderado cotidianamente por uma pessoa desqualificada, um incompetente emocional ou alguém que não me acrescenta nada, de comportamento apático e vacilante.

Por isso, a necessidade de investimento em qualidade.

5. CONCLUSÃO

Sabe-se que os serviços do Poder Judiciário, onde se busca o princípio da Justiça: Dar a cada um o seu / distribuir justiça, são um bem de consumo público, que não pode ser

regulado unicamente pelas leis de mercado, não devendo existir apenas o imperativo econômico norteando as ações geradoras de políticas partidárias.

Tendo em vista as diversas variáveis e interesses que compõem nossa organização, pensa-se na grande contribuição que John Nash (matemático e ganhador do prêmio Nobel da Economia) nos ofereceu ao formular as idéias originais que mais tarde fizeram avançar as denominadas 'Teorias dos Jogos Estratégicos' propondo para estes jogos a 'Teoria do Equilíbrio'. Ao contrário das teorias de Adam Smith, para que os melhores resultados surjam quando cada um individualmente persegue seus interesses pessoais gerando assim uma livre concorrência cuja 'mão invisível' acaba determinando uma melhoria no plano coletivo, ele defendeu em sua Teoria do Equilíbrio que o melhor resultado surge quando todos os elementos do grupo olham pelos seus próprios interesses sem deixar de observar os interesses coletivos do grupo.

Uma teoria complexa, mas que poderia ser analisada e aplicada em nossa organização no sentido de que maneira as empresas ou pessoas se comportariam caso suas reações não fossem inteiramente racionais, ou como o efeito de uma reputação muda os resultados em caso de transações repetidas, ou como as normas sociais e os conceitos de confiança, honestidade, equidade podem ser avaliados, bem como as pessoas estão preparadas para as mudanças.

Enfim, com este curso, podemos aprimorar o conhecimento das mais modernas técnicas de gestão, e com a aplicação das ferramentas aqui listadas, o TJSC poderá melhorar e manter a missão de garantir a distribuição da justiça com mais eficiência e sustentabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Silvio. **Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma**. Volume I. Editora DG, 2002.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia**. Editora DG, 2002.

_____ **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Editora DG, 1996.

_____ **Controle da Qualidade Total**. Editora Fundação Christiano Ottoni, 1992.

Fascículos Qualidade Total – Folha de São Paulo em parceria com SEBRAE, 1993.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **Modelos de gestão e gestão pública**: livro didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2007.

GRIFFITH, Samuel B. **A Arte da Guerra**: nova edição ilustrada. Evergreen, 2004.

KOTTER John P. **Liderando Mudança**. Editora Campos, 1997

SANTOS, Luciano Costa, **Gestão da qualidade no serviço público**, Livro Didático. Palhoça: UNISULVIRTUAL, 2008.