

Aplicação da Gestão de Processos em Unidade Jurisdicional de Segundo Grau

Renato dos Santos Corrêa

RESUMO:

A celeridade é um dos principais objetivos da modernização do Poder Judiciário e apresenta-se mais relevante no âmbito do segundo grau de jurisdição. A gestão de processos é uma excelente ferramenta para promover a melhoria contínua dos processos de trabalho e atingir um bom nível de celeridade. Nesse contexto, mostra-se importante a análise da aplicação dos conceitos relacionados à gestão de processos no âmbito de unidade jurisdicional de segundo grau. O mapeamento, a modelagem, a interface e a simulação de processos revelam-se adequados e eficientes à missão de racionalizar a tramitação de recursos dentro de uma unidade jurisdicional de segundo grau, sem os dispêndios de elevados recursos financeiros. A reflexão sobre o tema mostra-se importante para implantar a forma de pensar por meio de processos.

Palavras-chave: Processos de trabalho. Gestão de processos. Modernização do Poder Judiciário. Unidade jurisdicional de segundo grau.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo procura demonstrar a possibilidade da aplicação das metodologias da gestão de processos como forma de melhoria contínua da atividade jurisdicional de segundo grau.

Destacam-se como objetivos específicos: levantar base teórica sobre processos de trabalho e gestão de processos de trabalho; identificar a cadeia de valor da unidade jurisdicional de segundo grau; demonstrar a aplicação da metodologia de gestão de processos dentro da unidade jurisdicional; fazer análise dos pontos fortes e fracos dos processos de trabalho referentes à produção da unidade jurisdicional de segundo grau; identificar oportunidades de aperfeiçoamento dos processos de trabalho dentro da unidade jurisdicional de segundo grau.

Discute-se a necessidade da modernização do Poder Judiciário e a análise da aplicação de conceitos relacionados à gestão de processos no âmbito de unidade jurisdicional de segundo grau.

Para tanto, colacionam-se conceitos de processo de trabalho, gestão de processos, cadeia de valor, mapeamento, modelagem, interface e simulação de processos.

Enfatiza-se a modernização com ênfase na celeridade e a identificação da situação atual de determinado processo de trabalho da unidade jurisdicional, com seus pontos críticos, demonstrando-se a possibilidade da melhoria contínua dos fluxos de trabalho.

Por meio da demonstração de como se pode impor celeridade em determinado processo de trabalho, torna-se mais objetiva e palpável a aplicação das ferramentas da gestão de processos.

Aproximam-se os conceitos da administração à atividade jurisdicional e possibilita-se a reflexão sobre como se pode racionalizar e melhorar a forma de trabalho, sempre com o objetivo de dar celeridade à tramitação processual e à entrega da prestação jurisdicional.

2 NECESSIDADE DA CELERIDADE DOS JULGAMENTOS

Um dos principais anseios da sociedade em relação ao Poder Judiciário é a celeridade dos julgamentos. Por essa razão, justifica-se a busca de ferramentas eficazes para auxiliar na melhora contínua da produção de resultados.

Indispensável destacar que a Emenda Constitucional 45, de 8 de dezembro de 2004, incluiu o inciso LXXVIII ao artigo 5º da Constituição da República Federativa do Brasil, onde ficou expresso que “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”. (BRASIL, 2008a).

Os julgamentos no âmbito do Tribunal de Justiça de Segundo Grau apresentam repercussões em várias áreas diferentes. Dentre as mais importantes, está a interferência causada na vida particular do jurisdicionado, ou seja, das partes que buscam o Poder Judiciário para solução de seus conflitos não resolvidos. Além disso, a decisão do Tribunal de Justiça, como órgão de revisão das decisões de primeira instância, cria precedentes que podem ser seguidos pelos demais órgãos do Poder Judiciário, como forma de resguardar o princípio da segurança jurídica.

Nesse contexto, observa-se a importância de julgamentos céleres no âmbito dos Tribunais de Justiça. A celeridade na tramitação e julgamento de recursos no segundo grau de jurisdição, além de por fim a angústia das partes o quanto antes, tem o condão de criar precedentes para os próximos julgamentos de primeira instância.

Não é por outra razão que os Tribunais reconhecem e dão ênfase à uniformização dos julgamentos. Confira-se essa importância e destaque nas palavras de Francisco Oliveira Filho:

Em prestígio ao princípio da segurança jurídica, é pertinente que os todos julgamentos sigam a mesma interpretação pacificada pelo Excelso Pretório como guardião da Magna Carta, e pelo Superior Tribunal de Justiça na hermenêutica das leis federais. (SANTA CATARINA, 2007).

Geraldo Ataliba, citado por Newton Trisotto, enfatiza ainda mais o conceito de segurança jurídica, no sentido da percepção sentida pelo jurisdicionado:

[...] um dos grandes filósofos do Direito do século XX, perguntado sobre qual era o seu conceito de um país civilizado, disse: País civilizado é aquele no qual qualquer cidadão do povo poderá prever qual será uma decisão do Poder Judiciário, a respeito de uma questão. Qualquer pessoa diz: aconteceu isto, o Poder Judiciário vai fazer aquilo. (SANTA CATARINA, 2005).

Destacando a necessidade da harmonização da jurisprudência, observou Luiz Vicente Cernicchiaro:

Direito deve emitir solução uniforme para relações jurídicas iguais. Entendimento pessoal não deve ser óbice à harmonia da jurisprudência quando o tema, porque matéria constitucional, foi decidido pelo Supremo Tribunal Federal. (BRASIL, 1997).

Nesse contexto social, surge o tema da modernização da Justiça, que visa reformular conceitos até então imutáveis no trato da coisa pública, revendo e implantando novas ferramentas já utilizadas no setor privado.

A modernização da administração da justiça é tema corrente nos meios jurídicos, como bem destaca Leiria (2002, p. 36-37):

A importância de modernizar a Justiça só será necessária na medida em que a palavra modernizar seja efetiva e adequadamente conceituada como interpretação das condições atuais postas à disposição do homem pelas conquistas da modernidade com o fim último de melhorar e de implementar as conquistas determinadas pela Constituição Federal para a obtenção da vida digna, da erradicação da marginalização, da sociedade justa e solidária. Há, pois, que entender modernizar como todas as formas de utilização dos meios e instrumentos da modernidade postos à disposição e a serviço do homem como ferramenta para o bem-estar comum. Sem nunca esquecer que, além das reformas pregadas, de procedimentos de alteração funcionais, de modificações competenciais, mister que o homem também mude, 'modernize-se' em seu enfoque antropológico, transformando-se de animal solitário em animal solidário.

Tessler (2001, p. 15), realça o caráter urgente da modernização ao afirmar que "mudar a cultura interna da organização é uma tarefa coletiva e já se perdeu precioso tempo 'não é entretanto impossível resgatar o tempo, perdido. Agora é fazer'."

Marques (2003, p. 225) foca o tema da administração da justiça no administrador, ou seja, na responsabilidade do agente público perante a sociedade. E, nesse sentido, afirma textualmente:

O gestor da coisa pública é, por conseguinte, um vocacionado para servir ao social, antes mesmo de qualquer interesse particular; aquele que, alçado à condição de particular; aquele que, alçado à condição de mandatário dos anseios e necessidades da sociedade, deve procurar estar propenso ao atendimento das condições necessárias e suficientes para a consecução do bem-estar do povo. Deve, pois, ser capaz de vislumbrar o entorno, analisá-lo profundamente e propor as modificações que se façam indispensáveis, balizando-se pela economicidade, pela ética, pela moral, pelos bons costumes e pelas regras jurídicas iminentes à função pública.

Coelho (2000), ao tratar do tema, reconhece que a falta de recursos financeiros é grave empecilho à modernização do aparelho estatal, mas também é uma das justificativas. Além disso, frisa que a modernização da Justiça é necessária ao atendimento da legitimidade do Estado Democrático de Direito:

A justificativa para a reforma do aparelho do Estado não tem como único fator a crise do Estado burocrático, mas, também, a crescente escassez de recursos financeiros, as modernas regras de economia de mercado, caracterizadas pelo modelo de globalização, e o afastamento das decisões públicas do cidadão, o que impede a legitimidade do Estado Democrático de Direito, uma vez que o poder deixa de ser a expressão da vontade popular e passa a representar o interesse de poucos. (COELHO, 2000, p. 261).

Sob essa última perspectiva, em que a escassez de recursos financeiros do Estado é uma circunstância que sempre estará presente, sobreleva-se a utilização das ferramentas da gestão de processos.

A aplicação das metodologias da gestão de processos é uma ferramenta eficiente na busca da celeridade na entrega da prestação jurisdicional. Através de sua aplicação identifica-se a cadeia de valor, orientam-se todos os colaboradores no mesmo sentido, permite-se uma visão global de todas as atividades desenvolvidas, evita-se a duplicidade da atividade, desenvolve-se um sistema de avaliação dos resultados obtidos, que ao final, possibilita a melhora contínua da produção dos resultados.

A celeridade pode ser alcançada com aperfeiçoamento da aplicação de mecanismos legais postos à disposição do operador do direito, mas também pode ser incrementada através de métodos de trabalho organizados dentro de uma visão sistêmica da produção com vista ao resultado (COSTA; CAULIRAUX, 1995; DALLA VALENTINA, 1998; HAMMER, 2002 apud MARCELINO, 2008).

Nesse contexto, a gestão de processos pode ser implementada em vários setores da Administração Pública, dentre eles no Poder Judiciário, objetivando a melhoria na forma como as atividades são realizadas, ou seja, de como um processo entra na unidade jurisdicional, como ele tramita e sai com um julgamento realizado. A tramitação dos autos internamente, apesar de representar apenas uma parte de todo o caminho já percorrido, mostra-se muito importante no resultado final.

Oportuno enfatizar-se que o estudo, que se mostra apenas como uma exemplificação de como a gestão de processos pode ser utilizada, oferece um incentivo ao aprofundamento da pesquisa e da aplicação prática dos conceitos explanados.

3 PROCESSOS DE TRABALHO E GESTÃO DE PROCESSOS

A análise de conceitos ligados à gestão de processo é relevante para possibilitar a compreensão da sua aplicação posterior.

Processo é a ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para ação (DAVENPORT, 1994 apud LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 481).

De outro lado, o processo de trabalho pode ser conceituado como a transformação de elementos, por meio da aplicação de conhecimentos específicos de trabalho.

No âmbito de uma unidade jurisdicional de segundo grau, pode-se afirmar que um processo de trabalho é a forma como o Poder Judiciário responde os recursos que lhe são submetidos. Assim, para que o recurso seja julgado é necessária a aplicação de inúmeras áreas de conhecimento específicas, o que resulta num produto final com agregação de valor. Entretanto, para que esses conhecimentos específicos sejam aplicados, o processo de trabalho depende de uma rotina, um caminhar para frente com uma lógica determinada e dividida em etapas.

Por sua vez, a gestão de processos visa à melhoria contínua dos processos de trabalho por meio de análise de dados, resultados e estudos de formas de incrementar cada vez mais a eficiência na organização.

A gestão de processos analisa um processo de trabalho atual, busca seus pontos fracos e fortes, encontra soluções, implanta modificações, confere os resultados e, como num ciclo interminável, busca novas melhorias.

Da literatura, tem-se a “gestão de processos como conjunto de técnicas para garantir que os processos-chave sejam monitorados e constantemente melhorados”

(RUMMLER; BRACHE, 1994 apud MARCELINO, 2008, p. 33); ou ainda, “a GP deve buscar a melhoria sustentável no desempenho da organização.” (FLORAC, 1999; AMARAL, 1999 apud MARCELINO, 2008, p. 33)

Ainda, tem-se que a gestão de processos “proporciona a análise da situação atual, visando posteriores mudanças (melhorias).” (FLORAC, 1999 apud MARCELINO, 2008, p. 33). Permite a “análise dos erros como oportunidades de melhorias e prevenção” (FLORAC, 1999, apud MARCELINO, 2008, p. 33).

Noutro contexto, tem-se que “a origem da análise de processos é a busca pela eficiência; está voltada para resultados e para os clientes/usuários.” (GASNIER, 2000 apud MARCELINO, 2008, p. 33). Busca “definição, análise e melhoria contínua dos processos, visando atender às necessidades dos clientes.” (VARVAKIS et al., 1998; PINTO, 1993; e ROCHA, 2003 apud MARCELINO, 2008, p. 33).

Por fim, de forma lapidar, tem-se que “a gestão de processos os torna eficazes, eficientes e adaptáveis.” (SELIG, 1993 apud MARCELINO, 2008, p. 33).

Os elementos da gestão de processos são o mapeamento, a modelagem, a gestão de interfaces e a simulação de processos.

O mapeamento dos processos tem como função descrever os processos de trabalho, identificando o seu caminho, resultados e entraves. Por meio dele, a visualização de todo o processo de trabalho fica facilitada uma vez que é feita em toda a sua extensão e de forma global.

Na lição de Hunt (1996 apud MARCELINO, 2008, p. 35), “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”.

Já para Porcidez (2003 apud MARCELINO, 2008, p. 36), “é necessário que todo gestor conheça, pelo menos, os macroprocessos de sua organização para gerenciar melhor e de forma sistêmica as atividades desenvolvidas.”

Têm-se como resultados da utilização do mapeamento de processos: o aumento da competitividade, a maior compreensão dos procedimentos, a maior rapidez nas soluções e o aumento dos resultados da organização. (MARCELINO, 2008).

A modelagem visa agrupar e organizar os dados do mapeamento, de forma a simplificá-los e uniformizá-los, de modo a facilitar seu entendimento e possibilitar sua integração com vários processos de trabalho.

A interface de processos é o elemento da gestão de processos que liga um processo de trabalho a outro, evitando-se o retrabalho (SANTOS, 2001 apud MARCELINO, 2008, p. 33).

Segundo Marcelino (2008, p. 44):

As interfaces de processos de trabalho são os pontos onde um processo termina e começa outro. É uma fronteira compartilhada, podendo representar uma interface organizacional, quando uma unidade organizacional tem um de seus processos precedido, sucedido ou, de alguma forma, relacionado com um processo de outra unidade organizacional.

A simulação de processos é a possibilidade de antever como a alteração de um processo de trabalho vai influenciar em determinados resultados. Normalmente utiliza-se de processos gráficos e informatizados.

4 APLICAÇÃO DOS CONCEITOS

Observa-se que produto do processo de trabalho de uma unidade jurisdicional de segundo grau é o julgamento de causas originárias e recursos. Conforme elementos até então destacados, verifica-se que a celeridade dos julgamentos dos recursos é uma determinante de qualidade na cadeia de valor da unidade jurisdicional de segundo grau.

Verifica-se que é possível a aplicação dos elementos da gestão de processos no âmbito interno de unidade jurisdicional de segundo grau, especificamente, no processo de trabalho relacionado com a tramitação e julgamento de recursos.

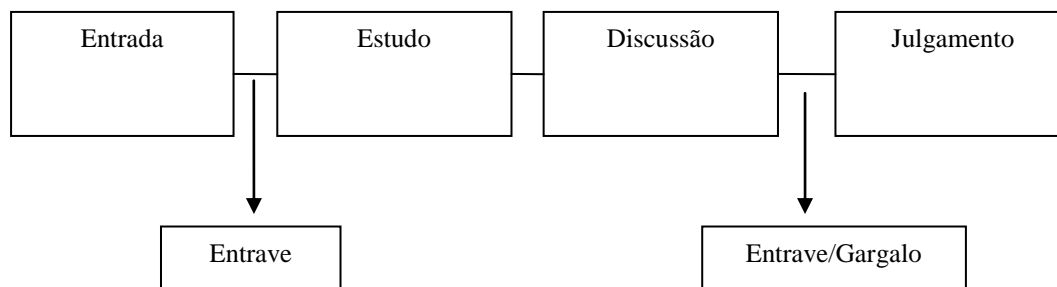
A atividade típica do Tribunal de Justiça, como órgão do Poder Judiciário, é o julgamento não só de recursos, mas também de causas originárias. Entretanto, visando melhor enfatizar cada um dos elementos da gestão de processos, mostra-se conveniente a análise tão somente da tramitação de recursos, desde a entrada na unidade jurisdicional, ou seja, da conclusão ao magistrado até sua inclusão em pauta e julgamento.

A escolha do processo de trabalho referente à tramitação de recursos deve-se a sua representação como processo crítico, ou seja, é o que tem maior impacto na organização.

Esse maior impacto decorre do fato de que, no âmbito do segundo grau, a grande demanda é representada pelos recursos e não pelos feitos originários e, além disso, a celeridade de julgamentos é um dos principais fatos percebidos pelo jurisdicionado – o cliente da organização. Não bastasse isso, a implementação da gestão de processos não demanda grandes disponibilidades de recursos financeiros, de pessoas ou de tempo.

Como visto, o mapeamento de processos de trabalho é um elemento da gestão de processos que possibilita a visão completa de determinado processo de trabalho, que vai identificar eventuais entraves e gargalos e permitir o encontro soluções.

De forma simples, o caminho percorrido dos autos judiciais dentro da unidade jurisdicional pode ser assim demonstrado:



Fluxograma 1 – Tramitação Interna de Recurso: Constatação de Pontos Críticos.
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Oportuno frisar que os julgamentos devem obedecer à ordem de chegada na unidade, entretanto, há situações em que a urgência da providência pretendida tem o condão de excepcionar essa regra. Há, ainda, casos em que a própria lei fixa preferências para tramitação de processos judiciais.

A título de ilustração, importa transcrever o art. 1.211-A, do Código de Processo Civil, incluído pela Lei Federal n. 10.173, de 9 de janeiro de 2001:

Art. 1.211-A. Os procedimentos judiciais em que figure como parte ou interveniente pessoa com idade igual ou superior a 65 anos terão prioridade na tramitação de todos os atos e diligências em qualquer instância. (BRASIL, 2008b)

Considerando-se que, diante da observância da ordem de entrada e eventual preferência legal de julgamento dos recursos, há demora natural entre a entrada dos autos em gabinete, a realização de estudo, a discussão e a inclusão em pauta para julgamento, percebe-se dois pontos críticos em relação a essa abordagem.

O primeiro é observado entre a entrada dos autos em gabinete até o início da realização do estudo do caso concreto. Isso porque o conhecimento do recurso pode ser retardado ou até mesmo impedido por questões processuais. Como exemplo, cita-se a ausência de procuração de algum dos advogados que, apesar de ser um defeito sanável, impede o conhecimento e julgamento do recurso até sua regularização. No mesmo contexto, tem-se o caso do recurso interposto fora do prazo, situação em que seu conhecimento fica impedido, vale dizer, o mérito do recurso não será analisado pelo Tribunal de Justiça.

Nas duas situações descritas, fica fácil observar o desperdício de tempo ocorrido durante a paralisação do trâmite do recurso para início de estudo e, nesse momento, observa-

se que antes do julgamento é necessária a realização de diligência a fim de sanar eventual irregularidade. A situação é a mesma quando o estudo de um recurso demora a ser efetivado diante do volume de recursos analisados anteriormente e, quando esse momento chegar, percebe-se que o recurso é intempestivo, ou seja, não pode ser conhecido.

O outro ponto crítico é verificado na quantidade de recursos julgados a cada sessão de julgamento, tendo-se em conta que, normalmente, as sessões ordinárias são semanais. Evidente que, até por questão de tempo, cada sessão de julgamento comporta um número razoável de julgamentos de recursos o que, vez ou outra, pode criar um gargalo.

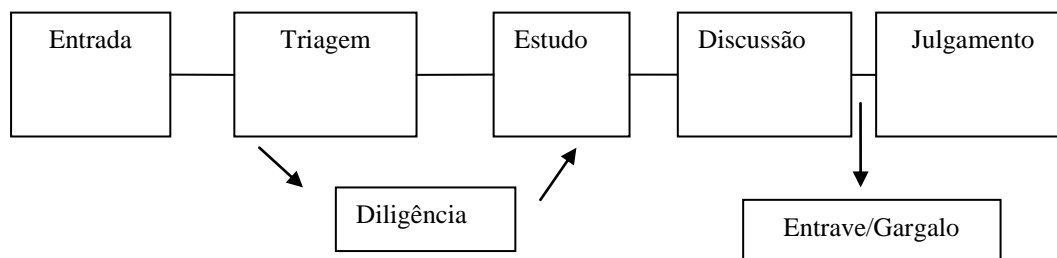
Permitido o conhecimento do processo de trabalho pelo seu mapeamento e verificados os pontos críticos, mostra-se indispensável a discussão com o grupo de trabalho para conscientização da situação atual e busca de formas de resolver esses entraves, otimizando a forma do processo de trabalho. Em resumo, sabido como é o processo de trabalho, necessária a visão de como ele deve ser.

A modelagem, apesar de não se confundir com o mapeamento, é sua evolução. Por esse elemento, entende-se a dinâmica e a estrutura do processo de trabalho, facilitando sua compreensão e possibilitando sua padronização.

No processo de trabalho referente à tramitação dos recursos na forma explicitada, o desperdício de tempo entre a entrada do processo em gabinete e o início do estudo pode ser solucionado com a inserção de uma fase de triagem do recurso.

Após a discussão e estudo da quantidade de casos ocorrentes, pode-se criar um *check list* dos requisitos necessários para que o recurso possa permanecer em gabinete aguardando seu estudo.

Essa proposta pode ser assim visualizada, mostrando-se uma evolução em relação ao fluxograma anterior:



Fluxograma 2 – Tramitação Interna de Recurso: Inserção da Etapa Triagem.
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

A triagem teria a finalidade de evitar que o recurso fique, sem razão, paralisado. Também impede a perda de tempo no estudo de um recurso que já poderia ter sido julgado de forma simples, a exemplo daquele protocolado fora do prazo.

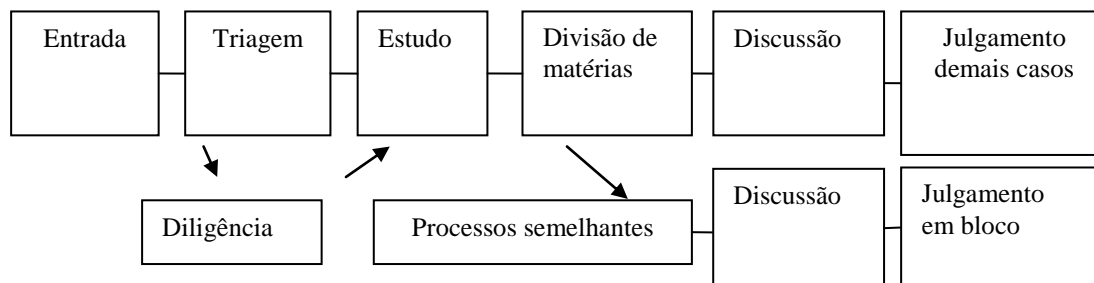
O outro ponto crítico visualizado é o gargalo na sessão de julgamento. De fato, por razões de tempo, há impedimento que um número muito elevado de recursos possa ser julgado na mesma sessão.

Esse gargalo pede uma solução que possibilite o julgamento por matérias, ou melhor, o julgamento em bloco. Para tanto, necessário o estudo da quantidade de recursos que tratam do mesmo tema e, dentre eles, quais comportem julgamento único.

Esse estudo, efetivado por meio de critérios objetivos, vai encontrar determinados casos concretos que, apesar de diferentes entre si, apresentam uma única discussão jurídica. Um exemplo deste caso é o excessivo número de ações em que servidores públicos aposentados visavam a declaração de isenção da contribuição previdenciária que eram descontadas de seus proventos. Os casos eram diversos, entretanto, a questão jurídica debatida nos autos era uma só: a possibilidade ou não do desconto previdenciário dos inativos.

Identificados os casos semelhantes e separados dos demais recursos, permite-se o estudo e discussão conjunta e, dessa forma, torna-se mais eficiente a forma de execução deste processo de trabalho. Nesse contexto, abre-se a possibilidade de, numa só sessão de julgamento e com uma só discussão jurídica, deliberar sobre vários recursos de forma simultânea.

A ilustração dessa melhoria no processo de trabalho pode ser visualizada no seguinte fluxograma:



Fluxograma 3 – Tramitação Interna de Recurso: Inserção Etapa Divisão de Matérias.
Fonte: Elaboração do autor, 2008.

Neste momento, destaca-se o elemento chamado de interface de processos de trabalho, que nada mais é do que o ponto de contato entre um e outro processo. Seu estudo

mostra-se importante na medida em que se visualiza mais de um processo de trabalho, evitando-se que a atividade de um seja repetida em outro.

Sob o ângulo do trabalho desenvolvido, em que se trata o julgamento de recursos como um processo de trabalho, pode-se afirmar que entre a atividade de triagem, inserida no processo entre a entrada e o estudo, evita o retrabalho da análise dos pressupostos para conhecimento do recurso.

Devido o caráter estático da estruturação da modelagem de trabalho, é importante o elemento da simulação de processos de trabalho. Com ele pode-se analisar como os fluxos implantados reagem a diversas variáveis normalmente verificáveis no processo de trabalho estudado.

Por essa visão de movimento, não seria difícil, por exemplo, perceber a correção ou não da divisão dos processos por matérias. Com efeito, pela simulação de processos de trabalho pode-se constatar que não há entradas de muitos processos com identidade questões jurídicas, fazendo-se com que a etapa de divisão de matérias não tenha o custo benefício imaginado.

A proposta da gestão de processos de trabalho visa à melhoria contínua, que pode ser implantada através do Ciclo Deming, conhecido como PDCA (Plan, Do, Check, Act). (MARCELINO, 2008).

O planejamento (Plan), como verificado acima, tem o condão de motivar todos os colaboradores da organização envolvidos no processo de trabalho a ser melhorado. Também visa dar prioridades e encontrar oportunidades de melhoria e pontos críticos.

Na execução (Do) do planejamento deve ser exigido o comprometimento de todos àqueles que foram motivados.

A verificação dos resultados (Check) serve para o controle das reformulações postas em práticas. Nesta fase, por exemplo, observa-se a eficiência da triagem de recursos, ou seja, verifica-se se ela não está mais atrasando do que adiantando o fluxo de trabalho.

Por fim e dentro da filosofia da melhoria contínua, uma das etapas mais importantes do ciclo é a ação (Act). Com os resultados, observam-se os erros e acertos, planejando-se novos incrementos no processo de trabalho. Caso a triagem de recursos esteja atravancando todo o resto das atividades do processo de trabalho, como nova melhoria pode-se deslocar servidor mais um servidor para essa atividade.

Campos (1998) explica passo a passo a avaliação de processos para identificar pontos fracos e pontos fortes, destacando a resistência imposta a qualquer alteração proposta na forma com que a organização vem sendo conduzida:

É muito mais comum do que se imagina encontrar-se processos totalmente fora de controle e incapazes.

Geralmente, quando solicitamos às pessoas para fazerem uma ‘Avaliação de Processo’, a resposta é: ‘esta empresa existe há muitos anos. O processo está estável!’.

Repito: ‘por favor façam uma avaliação’

No retorno à empresa, após alguns meses, pergunto: ‘onde está a avaliação?’
‘Respondem: “você acha que precisa mesmo?”’

Insisto: “que poderia me fazer este favor?”. Sempre aparece uma boa alma...

Depois que esta pessoas faz a avaliação e os resultados aparecem, todo mundo fica assustado! Geralmente está tudo fora de controle e não atendendo às especificações. Chame então o pessoal do Controle da Qualidade ou da Engenharia e peça a eles para fazer a avaliação.

Para conseguir o resultado devemos concentrar esforço num só produto, fazer o fluxograma e a avaliação do processo para localizar pontos onde utilizar o PDCA.

Escolha como meta vender o produto da empresa para o comprador mais difícil.

Escolhido o produto coloque como meta reduzir os defeitos para metade, um terço ou um décimo. Geralmente os técnicos dizem que isso é impossível, mas é preciso ter audácia e vários brasileiros audaciosos já estão conseguindo isto.

Inclua no esforço pessoal de projeto, dos fornecedores, etc. TQC preconiza ajuda de várias áreas.

Procure eliminar desperdício de tempo. Meça os tempos ao longo do fluxograma. Analise.

A avaliação de processo é uma coisa muito simples e deve ser feita.

[...]

Agora que você tem seu processo avaliado, utilize ação corretiva (tratamento de anomalias) e padronização nos pontos críticos.

Depois de um ‘ataque geral’ ao processo (você e seus Supervisores) com ações corretivas, use o ‘método de solução de problemas (PDCA)’ para os problemas crônicos’. (CAMPOS, 1998, p. 137).

Destaca-se, neste momento, a lição de Chiavenato e Cerqueira Neto (2003, p. 133):

Pensar estrategicamente é mandatário. A modelagem do pensamento estratégico faz com que não existam soluções iguais para problemas iguais. Tudo depende de tudo, e a liderança deve estar atenta às semelhanças e diferenças entre as soluções dos mesmos problemas em ambientes diferentes. Comportamento da força de trabalho é cada vez mais a consequência da mudança do ambiente, ou na tecnologia, ou em ambas.

Pensar estrategicamente significa estar com a atenção voltada para o futuro sem desconhecer o passado, mas viver o momento presente. Pensar estrategicamente significa trabalhar para o nível de organização, no qual estão a liderança e seu time gestor. Mas significa também saber transformar a estratégia da liderança em ação. Ação para times que fazem suas próprias regras. Significa também ser criativo.

Como visto, o espírito de grupo de organização deve ser reafirmado a cada momento, principalmente quando da inserção das melhorias, afastando as idéias refratárias às mudanças propostas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve o propósito de demonstrar a possibilidade da aplicação das metodologias da gestão de processos como forma de melhoria contínua da atividade jurisdicional de segundo grau.

Nesse objetivo, tratou-se dos conceitos básicos em torno da matéria relacionada a processos de trabalho e gestão de processos de trabalho. Assim, enfatizou-se o mapeamento, a modelagem, a interface e a simulação de processos.

Identificou-se, na cadeia de valor da unidade jurisdicional de segundo grau, a celeridade dos julgamentos dos recursos como uma determinante de qualidade.

Destacou-se que uma das maiores preocupações da sociedade é a efetividade da justiça, que engloba vários fatores necessários para que seja atingida. Um desses fatores é a celeridade, no sentido de que uma causa posta em julgamento seja decidida dentro de um tempo razoável ao seu conhecimento. Esse raciocínio parte da premissa que os principais envolvidos no processo judicial devem ter uma solução rápida para sua contenda.

No âmbito da justiça de segundo grau, a celeridade ganha contorno ainda mais importante na medida em que seus julgamentos servem de parâmetro e norte para outras decisões. Esse fundamento advém da noção de segurança jurídica, que visa salvaguardar o sentimento de previsão da decisão do Poder Judiciário sobre determinada questão posta em discussão.

Entretanto, para que o objetivo seja atingido, a Administração Pública deve se valer de todas as ferramentas disponíveis, considerando desde logo que a escassez de recursos financeiros é uma constante da realidade nacional. Nesse contexto, observou-se que a gestão de processos, com seus elementos e metodologias, é uma eficiente ferramenta na melhoria contínua na forma como são executados os processos de trabalho.

Também ficou demonstrada, a título de exemplo, a existência de pontos fortes e fracos dos processos de trabalho da produção da unidade jurisdicional de segundo grau.

Com essa visualização clara da situação atual, possibilitou-se apontar, também a título de ilustração, algumas oportunidades de aperfeiçoamento nos processos de trabalho. Entretanto, louvando-se de conceitos da gestão de processos frisou-se que a escolha daquilo que se pode melhorar deve pautar-se na análise do custo benefício da modificação. Assim, por meio dos elementos da gestão de processos – mapeamento, modelagem, interface e simulação de processos – conseguiu-se demonstrar como o trâmite de um recurso no âmbito de uma unidade jurisdicional de segundo grau pode obter significativas melhoras.

Verificou-se que uma análise minuciosa dos processos de trabalho de uma unidade jurisdicional de segundo grau pode encontrar pontos críticos que merecem atenção especial.

Ficou claro que a simples inclusão da fase de triagem, entre a entrada do processo e o início do seu estudo, reduz o número de processos na unidade jurisdicional, na medida em que se encontra, desde logo, empecilhos para sua tramitação regular.

Noutro ponto, verificou-se que a inserção de uma fase de divisão dos recursos por matérias facilita e racionaliza o julgamento em bloco, eliminando-se um gargalo no processo de trabalho.

Demonstrou-se como a metodologia de gestão de processos pode ser variante para moldar-se para cada organização, processo ou atividade. Não existe um número determinado de formas de como aplicar os elementos da gestão de processos, mas existe uma que vai ser única e sempre em evolução para cada organização. Nesse contexto, observou-se que a base teórica foi suficiente à percepção dessa conclusão, contribuindo de forma decisiva ao resultado positivo. Também em razão disso, não se encontrou divergências capazes de determinar a cisão de qualquer espécie de aplicação dos conceitos trabalhados.

Assim, os conceitos e a metodologia aplicada não têm a finalidade precípua de determinar a forma correta do processo de trabalho referente à tramitação de recursos no âmbito do segundo grau. De outro lado, a reflexão e o ânimo para a indispensável modernização do Poder Judiciário ficam enfatizados como um dos principais resultados apresentados no estudo. O aprofundamento do tema, por meio da realização de estudos voltados à aplicação de ferramentas gerenciais, e a utilização da rápida evolução da tecnologia da informação, apresentam-se como oportunidades sem precedentes no contexto social.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 19 set. 2008a.

BRASIL. Lei 5.869 de 11 de janeiro de 1973. **Código de Processo Civil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5869.htm>. Acesso em: 19 set. 2008b.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Agravo Regimental no Agravo de Instrumento n.º 152.888/DF. Relator Luiz Vicente Cernicchiaro. Disponível em:

<<http://www.stj.jus.br/webstj/Processo/JurImagem/frame.asp?registro=199700471918&data=24/11/1997>>. Acesso em: 25 ago 2008.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina de trabalho no dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração em busca do desempenho superior: uma abordagem além do *balanced scoredard***. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEIRIA, Maria Lúcia Luz. A importância de modernizar a administração da justiça. **Revista do Tribunal Regional Federal da 4ª Região** – Porto Alegre, v. 45, p. 35-37, nov. 2002.

MARCELINO, Luciano Rodrigues. **Gestão de processos e fluxos de trabalho: livro didático**. Palhoça: Unisul Virtual, 2008.

MARQUES, João Batista. A gestão pública moderna e a credibilidade nas políticas públicas. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 158, vol. 158, p. 219-225, abril/junho, 2003.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Apelação Cível n. 2005.023637-0, de Araranguá. Relator Newton Trisotto. j: 20.9.2005. Disponível em <www.tj.sc.gov.br/jurisprudencia>. Acesso em: 25 ago. 2008.

SANTA CATARINA, Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Apelação Cível n. 2006.040744-6, de Canoinhas. Relator Francisco Oliveira Filho. j: 23.2.2007. Disponível em <www.tj.sc.gov.br/jurisprudencia>. Acesso em: 25 ago. 2008.

TESSLER, Marga Barth. A importância de modernizar a administração da Justiça. **Revista do Tribunal Regional Federal da 4ª Região**, Porto Alegre, v. 42, p. 13-15, jan. 2001.

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA. **Biblioteca virtual**. Disponível em: <<http://busca.unisul.br/pdf/trabalhosacademicos.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2008.