

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS TECNOLÓGICAS - CCT  
CURSO DE ENGENHARIA MÊCANICA

**ARISTON CHAGAS APOLIANO JÚNIOR**

PODER JUDICIÁRIO E A GESTÃO PÚBLICA: USO DE FERRAMENTAS DE  
QUALIDADE EM UM JUIZADO ESPECIAL

São Luís - MA

2015

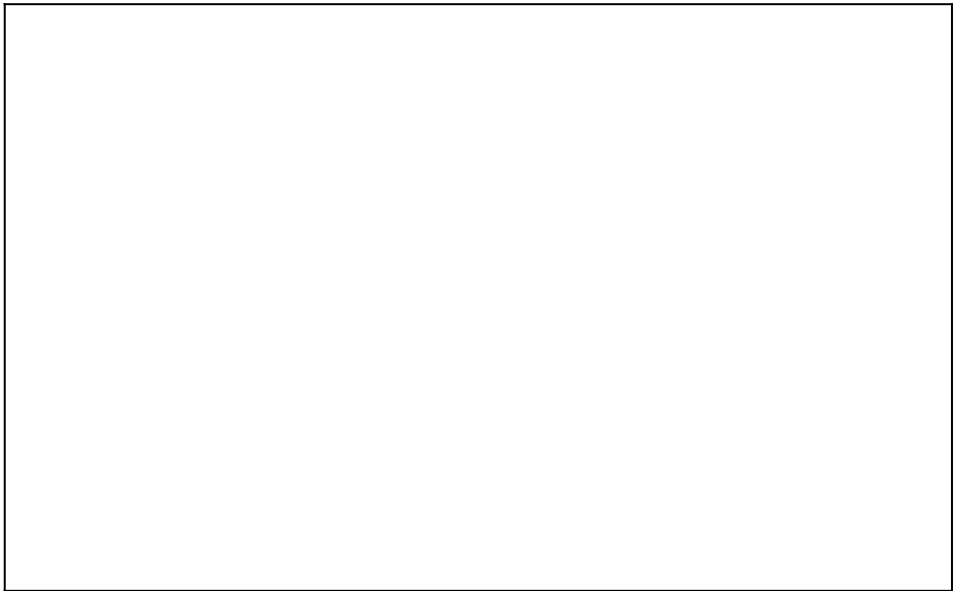
**ARISTON CHAGAS APOLIANO JÚNIOR**

**PODER JUDICIÁRIO E A GESTÃO PÚBLICA: USO DE FERRAMENTAS DE  
QUALIDADE EM UM JUIZADO ESPECIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso  
de Engenharia Mecânica da Universidade Estadual do  
Maranhão – UEMA, para obtenção de grau de Bacharel  
em Engenharia.  
Orientador: Esp. Marco Selnner Mesquista Viana

São Luís - MA

2015



ARISTON CHAGAS APOLIANO JÚNIOR

PODER JUDICIÁRIO E MELHORIA NA GESTÃO: USO DE FERRAMENTAS DE  
QUALIDADE EM UM JUIZADO ESPECIAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso  
de Engenharia Mecânica da Universidade Estadual do  
Maranhão – UEMA, para obtenção de grau de Bacharel  
em Engenharia.

Aprovada em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

---

Prof. Orientador: Esp. Marco Selnner Mesquita Viana

---

Prof. Ms Luis Adriano Ribeiro Barbosa

---

Prof. Esp. Abraão Neiver de Miranda Azevedo

São Luís

2015

*“Entrega teu caminho ao Senhor, confia nele, e ele o fará”  
Salmos 37:5*

A Deus, aos meus pais, Ariston e Manoelina e a minha  
irmã Patrícia, pelo constante apoio.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço:

A Deus, por ter-me concedido a possibilidade de chegar até aqui;

Aos meus pais, Ariston Apoliano do Manoelina Moraes, pelos esforços desmedidos;

Ao orientador Marco Selnner, pelo auxílio na elaboração deste trabalho;

Por fim, a todos os meus mestres, pela imensa colaboração na minha formação.

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo de introduzir mecanismos de aperfeiçoamento de qualidade nos procedimentos de processos de uma estrutura judicial, buscando a melhoria contínua e a efetividade dos resultados. Verifica-se que a pouca resposta dos órgãos jurisdicionais, dificuldades na consecução dos procedimentos e a falta de eficiência no alcance dos resultados esperados por força da burocracia, que vem provocando insatisfação dos usuários dos órgãos jurisdicionais, apesar da enorme quantidade de recursos envolvidos. Desta forma a utilização da ferramenta de qualidade 5S e outras na estrutura de um Juizado Especial Cível, possibilita uma melhoria nos processos de produção e proporcionando a eficiência no serviço público.

Palavras-chave: Qualidade. Judiciário. Morosidade. Gestão.



## **ABSTRACT**

This paper aims to introduce quality improvement mechanisms in the procedures process of a judicial structure, seeking continuous improvement and the effectiveness of results. It is found that the poor response of the courts, difficulties in achieving the procedures and the lack of efficiency in achieving the expected results under the bureaucracy, which has caused dissatisfaction of the users of the courts, despite the huge amount of resources involved. Thus the use of 5S quality tool and other the structure of a Small Claims Court enables an improvement in production processes and providing efficiency in public service.

**Keywords:** Quality. Judiciary. Slowness. Management.

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 01	Relatório do Juizado Especial Cível e das Relações de Consumo
Anexo 02	Metas do Conselho Nacional de Justiça 2015-2020

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01	.....	34
Figura 02	.....	34
Figura 03	.....	35
Figura 04	.....	35
Figura 05	.....	36
Figura 06	.....	37

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>ASPECTOS HISTÓRICOS SOBRE QUALIDADE.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Histórico do Conceito de Qualidade.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Controle e Gestão de Qualidade .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3</b>	<b>Programa 5S e a Qualidade Total.....</b>	<b>20</b>
<b>2.4</b>	<b>Outras ferramentas de suporte ao Programa 5S .....</b>	<b>23</b>
<b>3</b>	<b>PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO E MOROSIDADE PROCESSUAL.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1</b>	<b>Conceitos de Gestão Pública e Planejamento no serviço público.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2</b>	<b>Poder Judiciário e os Juizados Especiais.....</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>FERRAMENTA DE QUALIDADE EM UM JUIZADO ESPECIAL.....</b>	<b>32</b>
<b>4.1</b>	<b>Aplicação do 5S, Kanban e Layout no JECRC.....</b>	<b>32</b>
<b>4.2</b>	<b>Novas propostas de melhoria continua no Judiciário.....</b>	<b>36</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>38</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho pretende demonstrar que com a utilização de ferramentas qualidade dentro das rotinas do Poder Judiciário, em específico em um Juizado Especial, colaboram para haver mais efetividade nos resultados.

Será ressaltado, que os constantes litígios, poucas resposta dos órgãos jurisdicionais, dificuldades na consecução dos procedimentos e a falta de eficiência no alcance dos resultados esperados por força da burocracia, vem provocando insatisfação dos usuários dos órgãos jurisdicionais, apesar da enorme quantidade de recursos envolvidos

De início, será abordado implementação do programa Gestão da Qualidade Total, e todos seus conceitos que evoluíram no decorrer da história, tendo em vista a saturação de produtos do mercado, competitividade entre as empresas e a globalização econômica.

Neste sentido, será dado ênfase ao programa 5S e como é importante na sua assimilação por todos os setores hierárquicos, assim como ferramentas Ciclo PDCA, 5W1H, Brainstorming, Kaban, Just in Time e o Layout.

No segundo capítulo, serão ilustradas as dificuldades das organizações públicas em gerir sobre o prisma da qualidade, tendo em vista as reclamações acerca dos constantes entraves burocráticos, atendimentos ineficazes, falta de perspectivas de ascensão na carreira dos servidores, baixa remuneração que não acompanhar o custo de vida, ou exercer atividade que não acompanhe potenciais, falta de materiais nas repartições além da não uniformização de procedimentos ocasionando uma desordem na prestação do serviço, vem provocando uma satisfação dos usuários dos órgãos jurisdicionais, apesar da enorme quantidade de recursos envolvidos.

Será abordado que a função do Estado como entidade que tem como objetivo a regulação a criação de restrições entre os membros de uma sociedade, visando a garantir a sobrevivência e o bem estarem geral da população nas organizações pública, assim como a execução do Direito Público fomentando desempenho sistemático e técnico para benefício da coletividade e boa prestação serviço público.

Ressaltar-se-á ainda, que os sistemas de motivação, ou critérios específicos de cargos, ou de liderança, são diferentes da iniciativa privada e como refletem diretamente no atendimento ao público.

No terceiro capítulo apresenta as técnicas de engenharia de qualidade e como ela poderá contribuir para uma melhoria do serviço público, tendo como exemplo a adoção do 5S e outras ferramentas de qualidade em um Juizado Especial Cível e das Relações de Consumo, auxiliando nos setores de produção e trazendo efetividade do trabalho.

Por fim, serão abordadas as novas ferramentas do judiciário com sistemas de Informação, Métodos de Conciliação de Conflitos e Planejamento Estratégico das atividades e como elas podem contribuir com indicadores de produção e proporcionar a eficiência no serviço público.

## **2 ASPECTOS HISTÓRICOS SOBRE QUALIDADE**

O desenvolvimento do estudo sobre a qualidade, sempre esteve próximo as grandes instituições da história desde o início da sociedade até os dias atuais, contribuindo para novos meios de produção e garantindo qualidade do produto e processo.

### **2.1 Histórico do Conceito de Qualidade**

Inicialmente, verifica-se que o conceito de qualidade vem mudando ao longo do tempo, em que na era industrial a qualidade era praticada, mesmo que somente como forma de conferir o trabalho realizado pelos artesãos. Já nas últimas décadas, considerando a saturação de produtos do mercado, competitividade entre as empresas e a globalização econômica, o enfoque da qualidade foi alterado no sentido que passou a ser regido pelos clientes, ao invés daqueles que o produzem (CAUCHIRCK, pág. 36).

Historicamente, também, conceituamos as técnicas relacionadas à qualidade aos Egípcios que já usavam sistemas de medição das pedras usadas na construção das pirâmides, aos gregos e romanos mediam construções e aquedutos para certificarem-se que estavam conforme especificação e após aos renascentistas, aos artesãos especificavam, mediam, controlavam e asseguravam a qualidade de trabalhos de pintura, tapeçaria, escultura e arquitetura (CAUCHIRCK, pág. 37).

Na era moderna surgem os primeiros grupos relacionados à qualidade nas empresas eram integrantes dos Departamentos de Inspeção, em que inspetores comparavam os produtos com as especificações, não sendo estes independentes, e apenas preocupados com própria produção, causando muitas vezes conflito de interesses (CAUCHIRCK, pág. 38).

Em 1940, os grupos de inspeção transformaram-se em Departamentos de Controle de Qualidade e na 2ª Guerra Mundial, os militares necessitavam que os produtos estivessem livres de defeitos, sendo crucial para vencer, a inspeção do controle de qualidade com autonomia de produção e em conformidade às especificações de todos os estágios da produção.

Segundo Cauchirck:

Dessa forma, a responsabilidade sobre a qualidade era então transferida a um Departamento de Controle de Qualidade independente, considerado como um “policiamento” da qualidade. Além disso, o Departamento de Controle de Qualidade era agora

separado da produção, proporcionando maior autonomia nos seus trabalhos (CAUCHIRCK, pág. 38).

Na década de 50, este controle evoluiu então para Qualidade Assegurada ou Garantia da Qualidade, criando os assim Departamentos de Qualidade objetivando a qualidade do produto e processo através de auditorias, treinamento, análise, técnicas, incentivando e pressionando áreas operacionais com relação à melhoria da qualidade (CAUCHIRCK, pág. 38/39).

Nessa linha de pensamento, Renato Nogueira Lobo(2010), em sua obra “gestão de qualidade”, informa que após desenvolvimentos das atividades da Qualidade Assegurada, tais como Custos da Qualidade, Confiabilidade, Programas de Zero Defeitos, dentre outros, qualidade espalhou-se por toda organização, passando a buscar responsabilidades pela qualidade por todos os funcionários.

O novo termo utilizado passou a ser TQC (*Total Quality Control* ou Controle de Qualidade total), cunhado por Feigenbaum após publicação do artigo, em 1956, e a publicação de seu livro *Total Quality Control, Engineering and Management*. Por sua vez, a partir de 1968, essa evolução foi denominada no Japão de CWQC (*Company-wide Quality Control* ou Controle de Qualidade por Toda Empresa). Em 1986, o termo TQM (*Total Quality Management* ou Gerenciamento da Qualidade Total) passou a ser mais utilizado pelo Ocidente, principalmente na Europa, em substituição ao termo TQC.

Ressalta ainda:

Gestão da Qualidade – Todas as atividades da função geral da gestão determinam a política da qualidade, os objetivos e as responsabilidades, e os implementam por meios como o planejamento da qualidade, o controle da qualidade, a garantia e a melhoria da qualidade, no âmbito do sistema de qualidade” (LOBO, Pág. 19)

Outro aspecto importante é que na gestão pela qualidade total, o conceito de qualidade refere-se a atingir todos os objetivos da gestão, sendo empregado “Gestão pela Qualidade Total”(TQM) ou parte dela é por vezes designada pelas expressões “qualidade total” (LOBO, Pág. 20).

Ficou definido que “Garantia da Qualidade”, segundo Lobo (2010), seria um conjunto de todas as atividades planejadas e implementadas no âmbito do sistema, de forma sistêmica a garantir que uma entidade está em condições de satisfazer os requisitos de qualidade.



Também, se faz referência ao Manual de Qualidade, como documento que estabelece a política da qualidade e descreve o sistema de qualidade de uma organização, a política de qualidade, os procedimentos do sistema da qualidade e as instruções e por fim o sistema da qualidade de uma organização é concebido essencialmente para satisfazer as necessidades internas de gestão da organização(LOBO, Pág. 20 /22).

Ressalta-se ainda, que qualidade poderá ser definida como conjunto das características de um produto ou serviço que lhe conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas surgiu a partir da indústria, onde a preocupação, a princípio, era somente com o controle de qualidade, no sentido conformidade, dos produtos manufaturado (CAUCHIRCK, Pág.43).

## 2.2 Controle e Gestão de Qualidade Total

O Controle da Qualidade Total é um sistema administrativo aperfeiçoado no Japão, a partir de ideias americanas introduzidas após a 2ª Guerra Mundial, conhecido de início como TQC (*Total Quality Control*), sendo que em outros países os japoneses preferem utilizar a sigla CWQC (*Company Wide Quality Control*) para diferenciá-lo do sistema TQC pregado por Feigenbaum.

O TQC é baseado na participação de todos os setores da empresa e de todos os empregados no estudo e condução do controle de qualidade podendo ser representado como o controle de qualidade total como é usado no Brasil. (FALCONI, pág. 14)

Vale ressaltar o apresentado por Faconi, que o TQC é baseado em elementos de várias fontes: emprega o método cartesiano, aproveita muito do trabalho de Taylor, utiliza o controle estatístico de processos, cujos fundamentos foram lançados por Maslow e aproveita todo conhecimento ocidental sobre qualidade, principalmente o trabalho de Juran. (FALCONI, pág. 14).

Sob esta ótica, costuma-se atribuir o sucesso dos japoneses em qualidade e produtividade à “disciplina” do povo ou a sua cultura; no entanto, os problemas existentes nas empresas japonesas antes da introdução da administração pela qualidade no parecem familiares, como relata o Prof. Ishikawa. (FALCONI, pág. 27).

Os estudos sobre o controle de processo constam de três ações fundamentais: 1)Estabelecimento da “diretriz de controle” (planejamento), 2) Uma diretriz é estabelecida sobre os fins e meios de um processo consta de e A META, que é o nível de controle, ou seja,

a faixa de valores desejada para o item de controle (fim) e o O MÉTODO, que são os procedimentos (meios) necessários para se atingir a META.

Juran define ainda que a Gestão de Qualidade Total como extensão do planejamento dos negócios da empresa que incluir o planejamento da qualidade” (PALADINI, pág. 36).

Conforme propõe Paladini:

Juran deixa claro que essa sequencia de atividades é típica do planejamento estratégico dos negócios da empresa e afirma que ela pode ser aplicada à administração para a qualidade.” (PALADINI, Pág. 37)

Desta forma, fica, assim, evidenciado o conceito de TQM para Juran. De fato, ele afirma textualmente: *Uma das maiores explicações do conceito de planejamento da qualidade é o planejamento estratégico da qualidade, algumas vezes chamado de Gestão da Qualidade Total(TQM)* (Juran e Gryna, 1991:210) (PALADINI, pág.37)

Tal conceituação ou definição, é ressaltada como elemento básico TQM, segundo Juran, é o planejamento e os objetivos da TQM podem ser descritos como o desenvolvimento do planejamento estratégico da qualidade. Como o planejamento estratégico ocorre no nível da alta administração da organização, se tem como resultado o envolvimento do pessoal que compõe os altos escalões da empresa no esforço pela qualidade, sendo portanto, cria uma ação estratégica da qualidade no nível elevado.” (PALADINI, pág. 37)

Paladini reafirma ainda,

De todos os componentes operacionais das organizações por força da adoção do conceito da Qualidade Total, o que registrou um impacto mais visível foi a Gestão da Qualidade no processo.” (PALADINI, pág. 38)

Cabe ressaltar que tradicionalmente, defini-se o controle da qualidade como um ‘sistema dinâmico e complexo que envolve direta e indiretamente, todos os setores da empresa, com o intuito de melhorar e assegurar economicamente a qualidade do produto final (PALADINI, pág. 102).

Tal como citado, costuma-se dizer que esse conceito associa o controle, da qualidade a uma estrutura. De fato, ainda que abrangente, a idéia de sistema cria a imagem de esforços organizados em certa maneira. Essa idéia provém do conceito clássico de Controle da Qualidade Total, formulado por Feigebaum no início dos anos 60.

Essa abordagem, de sistema efetivo para integrar esforços relativos ao desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade a todos os grupos da organização, colaboram na melhoria de áreas essenciais, como marketing, engenharia, produção e serviços, a desenvolver suas atividades a um nível mais econômico possível, com a finalidade primeira de atender, plenamente, às necessidades do consumidor. (PALADINI, pág. 103)

Destaca-se que:

Esse modelo gerencial centra sua atenção no processo produtivo em si, partindo do pressuposto segundo o qual a qualidade deve ser gerada a partir exatamente das operações do processo produtivo (PALADINI, pág. 38).

Este conceito reforça a noção de sistema como estrutura básica para o controle da qualidade. A abordagem sistêmica da qualidade é, portanto, considerada básica de forma clara, o conceito evidencia a qualidade gerada no próprio processo produtivo.

Quando foi definido, esse conceito deslocou a estratégia vigente, que buscava concentrar toda a avaliação da qualidade no produto, em especial, no produto acabado. Feigebaum mostrou que é no processo que devem ser concentrados os esforços para a produção da qualidade com isso transformou a atividade de inspeção em uma ação secundária pois, para produzir qualidade tornou-se insuficiente apenas controlar o produto (PALADINI, pág. 103).

Assim como a determinação da estrutura, passa-se a definir a função básica do Controle da Qualidade, sendo que se for apenas a de corrigir defeitos, essa função torna-se muito restrita, incapaz de atender até mesmo ao que a própria estrutura requer e com isso corrigir defeitos é uma ação vinculada a produtos, deseja-se que o controle da qualidade atue nos processos que os geram (PALADINI, pág. 103).

Os sistemas de gestão envolvem normas, métodos e procedimentos. As normas incluem a política global da organização, suas diretrizes de funcionamento e as regras específicas, aplicáveis aos recursos da organização em situações definidas.” (PALADINI, Pág. 135)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Edson Pacheco Paladini, em sua obra Gestão de Qualidade Total, salienta ainda, que está consolidado por um raciocínio mais amplo e consciente em que o conceito de Controle da Qualidade Total para dias atuais, sendo que o controle de qualidade não se restringe apenas às ideias de monitoramento, ou de sistema, ou de confronto entre qualidade planejada e qualidade produzida, ou, ainda, de ações de prevenção. Mas, antes, o controle de qualidade envolve o conjunto de todas essas idéias. Ressalta ainda, que de fato, o novo conceito subsequente acrescenta uma nova formulação, postura ou noção ao que já sabia e praticava. Note-se, portanto, que não há conflito na evolução do conceito de controle da qualidade, mas agregação de valor. Nessa perspectiva as atividades de planejamento são consideradas fundamentais no esforço de produzir qualidade. “Essa área,

Ressalta-se:

Vale ressaltar que para a Gestão da Qualidade, o conjunto de normas básicas de operação é definido pela política da qualidade da organização. Em muitos casos, a Gestão da Qualidade restringe-se ao processo de implementação dessa política (PALADINI, pág. 135).

A evolução do conceito de Gestão de Qualidade começa a se caracterizar quando se percebe extrema abrangência do programa em termos físicos, e procurando alcançar todos os setores em termos organizacionais.

É importante ressaltar que de fato, a TQM enfatiza o gerenciamento da qualidade por toda a empresa, ou seja, uma abordagem sistemática para estabelecer e atingir metas de qualidade. A idéia básica que suporta esse conceito é exatamente a visão “ espacial” da qualidade total, que enfatiza o envolvimento de todos os setores, áreas e principalmente, recursos em um esforço único pela qualidade, com contribuições específicas, segundo as características de cara recurso.” (PALADINI, Pág. 142)

Estas constatações não entram em conflito com a realidade brasileira que, contudo, apresenta algumas características que requerem análise detalhada. Com efeito, o serviço público brasileiro possui especificidades que devem ser consideradas antes de definir um modelo de Gestão da Qualidade para o setor:

Nesse sentido, ressaltamos que ainda que sem força de lei, uma cultura de estabilidade do servidor público; Monopólio da prestação da quase totalidade de serviços em áreas específicas, Baixos salários, Falta de qualificação do pessoal, Cultura tradicional de descaso à coisa pública (PALADINI, pág. 204)<sup>2</sup>.

### **2.3 Programa 5S e Qualidade Total**

Não há uma convergência de informações sobre a real origem do 5S. Alguns autores citam que foi criado pelo saudoso Dr. Kaoru Ishikawa, engenheiro químico japonês e principal pregador dos conceitos de qualidade total naquele país.

---

inclusive, tem recebido grande atenção no modelo atual de Gestão de Qualidade – parte, por sua importância natural, parte por que foi uma área considerada de pouca relevância em passado recente.” (PALADINI, Pág.105)

<sup>2</sup> Lobo destaca: Qualidade Total, Modelo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros e visando o sucesso a longo prazo, pela satisfação dos clientes e de benefícios para todos os membros da organização e para a sociedade” (LOBO, Pág.20).

Esta referência deve-se ao fato de ter sido professor Ishikawa o responsável pela criação do (CCQ) Círculo de Controle da Qualidade, cujo princípio era popularizar os conceitos de estatística aplicada à qualidade, por meio de grupos de trabalho compostos por funcionários de níveis operacionais. Porém, não existe nenhuma citação nos seus próprios livros sobre essa suposta referência. (RIBEIRO, pág. 17)

No que se refere ao processo histórico se sabe que após se transformar numa grande potência econômica, o Japão passou a ser foco de pesquisas por Organizações de outros países, desejando conhecer as ferramentas gerenciais utilizadas para justificar os seus grandes ganhos de produtividade<sup>3</sup>.

Porém, todas as Organizações japonesas são unânimes em afirmar que o 5S é a base física e comportamental para o sucesso das ferramentas gerenciais. Dessa forma, o 5S passou a ser adotado por várias Organizações do mundo, como pré-requisito dos seus modelos de gestão. (RIBEIRO, pág. 17)

Em busca de atender Organizações e profissionais que valorizam os modismos, alguns consultores procuram ampliar o conceito original do 5S para 8S e até 9S. Casualmente, as três ou quatro atividades adicionais de cada metodologia não coincidem, o que significa a inclusão de mais 7 “S”, quais sejam:

1. SHIKARI-YARO – **determinação e união** – é comprometer a alta direção na implantação do 5S;
2. SHIDO – **treinamento** – é capacitar os funcionários de todos os níveis nos conceitos do 5S;
3. SETSUYAKU – **economia** – é o combate ao desperdício;
4. SEISAN – **eliminação de perdas** – é envolver funcionários de todos os níveis e áreas para eliminar todos os tipos de perdas;
5. SEKINIM – **responsabilidade** – é fazer com que cada um se torne responsável pelo seu local de trabalho;
6. SHITSUKOKU – **persistência** – é ter constância de propósito, não se limitando a fazer o 5S somente no lançamento ou em vésperas de auditorias;
7. SHUKAN – **hábito** – é praticar o 5S como um hábito, independentemente da carga de trabalho ou de cobranças. (RIBEIRO, pág.18)

Como o 5S é um processo educacional e muitas vezes é introduzido como base para outras ferramentas gerenciais, é difícil quantificar os seus benefícios, embora seja um

---

<sup>3</sup> Qualidade Total, Sistema de Produção *Just-in-Time* ou *Lean Manufacturing*; Manutenção Produtiva Total – TPM; Círculos de Controle de Qualidade – CCQ; o princípio de melhoria contínua – *Kaizen*) (RIBEIRO, pág. 17).

desejo da Organização. Juntamente com o 5S, é normal as Organizações fazerem melhorias em outras funções.<sup>4</sup>

Seria desmerecer as iniciativas e os investimentos oriundos das demais funções, associar determinados ganhos apenas ao 5S. Dessa forma, cabe às pessoas que estão com poder de decisão reconhecer os problemas atuais do ambiente de trabalho (aspectos físicos e comportamentais) e analisar a viabilidade orçamentária para a implantação do 5S, sem vincular a implantação a resultados financeiros tangíveis. (RIBEIRO, pág. 25)

A introdução do 5S numa Organização provoca, em um primeiro momento, um movimento propício para uma mudança de comportamento coletivo, o que ocorre em função da concentração dos treinamentos e de todo o marketing que precede o lançamento do 5S. Os três primeiros “S” (SEIRI, SEITON E SEISO) são puramente mecânicos (*hardware*), fazendo com que as pessoas utilizem seus cinco sentidos para praticá-los (na maioria, quatro, pois o paladar é raramente usado).

A experimentação mecânica com a prática dos três primeiros “S” é fundamental para a assimilação de seus conceitos. Dessa forma, quanto mais carente estiver o ambiente em relação aos sentidos de utilização, ordenação e limpeza, mais forte será o aprendizado. Isto justifica a dificuldade que se tem na adesão do 5S por parte de pessoas que trabalham em escritórios. Após a eliminação dos problemas básicos, com a prática dos três primeiros “S”, há um ambiente físico adequado e uma predisposição as pessoas em busca de satisfazer as suas necessidades suplementares (*software*), tratadas pelo SEIKETSU e SHITSUKE. (RIBEIRO, pág. 35)

O que se sabe é que o 5S foi criado com o objetivo de possibilitar um ambiente de trabalho adequado para uma maior produtividade. Isso ocorreu no início da década de 50, momento em que o Japão tentava se reerguer da derrota sofrida na 2ª Guerra e as indústrias japonesas necessitavam colocar no mercado produtos com preço e qualidade capazes de competir na Europa e nos Estados Unidos (RIBEIRO, pág. 17).

O programa 5S, ao contrário do programa *housekeeping*, visa a mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento para toda a vida. O programa 5S não é somente um evento episódico de limpeza, mas uma nova maneira de conduzir a empresa com ganhos efetivos de produtividade (FALCONI, pág. 63).

---

<sup>4</sup> Segundo Ribeiro destacam-se Produção (novos equipamentos, novos processos, novos sistemas); Manutenção (técnicas de confiabilidade e manutenibilidade); Qualidade (ISSO 9001); Recursos Humanos (políticas); Higiene, Segurança (ISSO OHSAS 18001) e Meio Ambiente (ISO 14000).

A sigla 5S deriva de cinco palavras japonesas: SEIRI, SEITON, SEISOH, SEIKETSU, SHITSUKE, sendo que é preciso reconhecer que o 5S é um programa para todas as pessoas da empresa, do presidente aos operadores, para as áreas administrativas, de serviço, de manutenção e de manufatura. O Programa deve ser liderado pela alta administração da empresa e é baseado em educação, treinamento e prática em grupo. (FALCONI, pág. 63).

## 2.4 Outras ferramentas de suporte ao Programa 5S

Existem ainda outros programas de qualidade que auxiliam as tarefas do programa 5S, ComoCiclo PDCA, 5W1H, Brainstorming, Kaban, Just in Time e o Layout.

O Ciclo PDCA que é também conhecido como ciclo de melhoria contínua, tem por objetivo identificar e organizar as atividades de um processo de solução de problemas de forma a garantir, de maneira eficaz, o desenvolvimento de uma atividade planejada”(LOBO, pág. 39).

Tem ainda, o 5W1H, Lobo (2010) que é uma ferramenta de gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia, intimamente ligado às e a estratégia da empresa e possui como pronomes interrogativos, conforme a definição abaixo:

*What* – o quê? O quê tem sido feito?; O quê deveríamos fazer?; O que vai acontecer se não for feito?; O que mais pode ser feito?; O que não precisamos fazer para tudo se manter como está?; O que pode ser feito hoje, neste mês e neste ano?;  
*Who* – quem? Quem deveria fazer?; Quem não deveria fazer?; Quem mais deveria fazer?; Quem mais deveria participar?  
*When* – quando? Quando é esperado?; Quando deveria ser esperado? Por que deveria ser esperado então?; Quando deve ser avaliado?  
*Where* – por onde? Onde fazer?; Onde não fazer?; Onde é ideal ser feito?; Deve ser feito aqui ou contrado?  
*Why* – por quê? Por que é nosso trabalho fazer?; Por que não é o nosso trabalho?; Por que deve ser desse modo? Por que fazer aqui ou lá?; Por eu fazer agora?  
*How*- como? Como fazer?; Com que frequência fazer?; Como podemos melhorar? Quando?; Como pode fazer diferente?;Howmuch – quando custa?” (LOBO, Pág. 40/41)

O Método Bainstorming é um método de geração coletiva de novas idéias pela contribuição e participação de diversos indivíduos inseridos num grupo. A atualização desse método baseia-se no pressuposto de que um grupo gera mais idéias do que os indivíduos

isoladamente e constitui, por isso, uma importante fonte de inovação pelo desenvolvimento de pensamentos criativos e promissores. (LOBO, pág. 47).

As sessões de brainstorming podem ser estruturadas de forma rígida em torno de determinado objetivo ou de forma totalmente livre, dependendo dos gestores de topo. Contudo, para encorajar a participação e a criatividade, os gestores tendem a dar total liberdade e não emitir críticas nessas sessões. Após a sessão de brainstorming, na qual podem ser geradas dezenas de idéias, é necessário efetuar escolhas, retirando todas as que não se adaptavam aos objetivos, às capacidades financeiras, técnicas ou administrativas da organização”(LOBO, pág. 47).

Já o Método Kaban é conceituado como de fabricação orientado para a produção em série, sendo seu desenvolvimento creditado à Toyota Motor Company. Ele só é aplicável e sistemas de produção discreta e repetitiva, ou seja, de produtos padronizados e cuja procura seja relativamente estável, sendo condição essencial que o processo de produção esteja organizado em fluxo. (LOBO, pág. 97)

Os seus principais objetivos são de regular internamente as flutuações da procura e o volume de produção dos postos de trabalho a fim de evitar a transmissão e ampliação dessas flutuações. Minimizar as flutuações do estoque de fabricação com o objetivo de melhorar a gestão (a sua meta é o estoque zero), descentralizar a gestão da fábrica de fábrica de maneira a melhorar o nível de gestão efetiva da produção e dos estoques em curso de produção e dos estoques em curso de produção, regular as flutuações do estoque de fabricação entre os postos de trabalho devido a diferença de capacidade entre eles e por fim Produzir a quantidade solicitada no momento requisitado.” (LOBO, pág. 97/98)

Seu significado é uma palavra japonesa eu significa ‘etiqueta’ ou ‘cartão’. *“Assim, é um cartão normalmente retangular de dimensões reduzidas e normalmente plastificado, que é colocado num contentor de produção”*

Lobo(2010) salienta ainda:

Num Kanban encontra-se inscrito certo número de informações que variam conforme as empresas, existindo, contudo, informações minimamente indispensáveis que constam em todos os Kanbans, tais como: A referencia da peça fabricada e da operação; A capacidade do contentor; A indicação do posto de trabalho encarregado de produzir essa quantidade determinada de peças; Número de cartões Kanban em circulação da respectiva referência” (LOBO, Pág. 98)



Funcionamento do Método é através de uma encomenda interna colocada em um posto de trabalho e como guia de remessa quando acompanha o produto resultante dessa encomenda.

Desta forma, o Kaban é uma ordem de fabricação circula permanentemente no fluxo de produção, acompanhando o fluxo dos materiais no sentido de saída e voltando sozinho para o início logo que os materiais são consumidos (LOBO, pág. 98)

Tem-se ainda, o *Just in Time* (JIT), que entrou no vocabulário da Gestão da Produção e Qualidade na década de 1980, e hoje já são poucos os gestores que não ouviram falar desse método.

O que poucos responsáveis conhecem verdadeiramente são as condições de implementação desse sistema na empresa e é muito mais do que uma técnica de controle ou um sistema para gerir e reduzir ao mínimo os estoques.

Pode-se considerá-lo como uma filosofia industrial global pois visa eliminar todas as fontes de desperdício e o não acrescentava valor à empresa, assim como problemas como layouts pouco eficazes, fornecedores poucos confiáveis, avarias frequentes das máquinas, problemas de qualidade, mudanças de série longas.” (LOBO, pág. 105)

Freqüentemente, *Just in Time*, é associado a um princípio de organização e destino à grande indústria, que só faz sentido em grandes unidades de produção. Mas essa técnica de gestão nada tem a ver com séries de produção repetitivas nem longas, mas com prazos reduzidos e com produção de pequenas quantidades, Assim, é uma técnica de gestão perfeitamente adaptável às pequenas e médias empresas. (LOBO, Pág. 105)<sup>5</sup>

Por fim se tem o Layout que visa Os transportes e vias internas devem ser reduzidos ao mínimo, sem interferir na melhor movimentação, e se fundamenta que a localização dos setores de produção e das seções auxiliares deve facilitar o processo de fabricação e o seu controle e de acordo com um estilo sóbrio, agradável e uniforme(LOBO, Pág. 117).

---

<sup>5</sup> Segundo Lobo (2010): “*Princípio do Just in time, é aplicado a empresas industriais que transformam matérias-primas em componentes, agrupados depois em subconjuntos e finalmente num ou em vários produtos finais, assim pode resumir-se numa regra essencial, dividida em quatro fases distintas: é necessário produzir e disponibilizar: Os produtos acabados no momento exato em que se tornam necessários para a venda; Os subconjuntos no momento exato em que são necessários para a montagem dos produtos finais; Os componentes no momento exato em que são necessários para a montagem dos subconjuntos; As matérias – primas no momento exato em que serão atualizadas para a fabricação dos componentes.*

### **3. PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO E MOROSIDADE PROCESSUAL**

Segundo Saldanha (2004), o Estado é uma entidade que tem como objetivo a regulação a criação de restrições entre os membros de uma sociedade, visando a garantir a sobrevivência e o bem estar geral da população (SALDANHA, Pág. 37).

Porém, nas organizações públicas os sistemas de motivação são poucos trabalhados e por falta de perspectivas de ascensão na carreira, baixa remuneração do servidor não acompanhar o custo de vida, ou exercer atividade que não acompanhe potenciais, acabam refletindo diretamente no atendimento ao público (SALDANHA, Pág. 57).

Verifica-se com isso, que a transformação do Estado aponta a necessidade de democratizá-lo, com a adoção de gerência estratégica, cooperativa, democrática, participativa e solidária (CASTELLS, 1998; Nogueira, 1998).” (SALDANHA, Pág. 05)

Castells (1998) defende a necessidade de se pensar a estrutura do Estado como uma rede, com funcionamento flexível e uma política variável, capaz de processar informações e assegurar o processo de decisões compartilhadas(SALDANHA, Pág. 05).

De acordo com Ferreira (1999), o Governo é a direção suprema dos negócios públicos e em sentido institucional, é o conjunto de poderes e órgãos constitucionais, tendo em vista sua previsão normativa e em sentido funcional representa o complexo das funções estatais básicas. No sentido operacional, é a realiza a condução política dos negócios públicos, sendo desta forma o órgão supremo do Estado asso, como as funções ordinárias deste (SALDANHA, Pág. 11).

Com isso, Administração publica, segundo Wilson(1887), é a execução minuciosa e sistemática do Direito público, ou seja do Estado através do Governo que possui institucionalmente um conjunto de órgãos para consecução dos e funções necessárias sendo que em geral, além de ter no sentido operacional, o desempenho sistemático e técnico para benefício da coletividade e boa prestação serviço público (SALDANHA, Pág. 11)

#### **3.1 Conceitos de Gestão Pública e Planejamento no Serviço Público**

Desta forma, considerando a necessidade de se gerenciar a as metas do Governo a Gestão Pública é o instrumento de gerência dos negócios do governo no mandato de administração (FERREIRA, 1999).

Saldanha (2004) afirma que gestão associa-se a uma determinada fase de mandato e por isso teria as mesmas características da administração validas no período de tempo determinado(SALDANHA, pág. 12).

E ainda afirma:

O propósito do planejamento governamental é definir objetivos para o futuro e os meios para alcançá-los, de maneira que as transformações ocorridas na comunidade na qual o governo pretende intervir não sejam determinadas, simplesmente por circunstancias fortuitas ou externas, mas pelo resultado de decisões e propósitos gerados por alguns ou todos os seus habitantes.” (SALDANHA, Pág. 24)

Já o Planejamento Estratégico, seria o estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo gestor, verificando condições, meios de agir, variáveis, fatores e ambientes. Sendo um processo contínuo, independente da vontade específica do gestor (SALDANHA, Pág. 28).

Seu objetivo se dá através de um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões, em que os planos são permanentes revistos conforme circunstancias vão evoluindo, e não segundo um calendário preestabelecido. Portanto, ele será um apuramento do planejamento tradicional, que não o exclui, mas o enquadra. Já o planejamento tradicional passará do plano estratégico (SALDANHA, Pág. 28).

O controle na gestão pública tem como fundamento o domínio do órgão superior sobre o órgão inferior e tem como objetivo o cumprimento da lei e das instruções e a execução de suas atribuições, bem como os atos e o rendimento de cada servidor(SALDANHA, Pág. 63).

A dificuldade das organizações públicas começa também na questão dos cargos de direção são, em geral, cargos de confiança e, em muitos casos, além da competência técnica, ocasionando que estas pessoas que ocupam esses cargos e a chefia devem desenvolver um estilo para governar seu grupo de subordinados. Ocorre ainda, que nas organizações públicas, a liderança torna-se um aspecto quase determinante em uma gestão, tendo em vista a escassez cada vez maior dos recursos para motivar os servidores (SALDANHA, Pág. 60).

### **3.2 Poder Judiciário e os Juizados Especiais**

Na busca das soluções dos litígios e a pouca resposta dos órgãos jurisdicionais, cada vez mais se tem reclamações acerca dos constantes entraves burocráticos, atendimentos

ineficazes, falta de materiais nas repartições além da não uniformização de procedimentos ocasionando uma desordem na prestação do serviço, vem provocando uma satisfação dos usuários dos órgãos jurisdicionais, apesar da enorme quantidade de recursos envolvidos.

Sabemos que, historicamente, a exigência da sociedade em relação à atividade de seus juízes sempre foi muito ligada ao tempo utilizado para a solução dos conflitos.

Segundo Juliano da Costa Stumpf (2009):

Ainda que se tenha presente também a compreensão de que nem sempre “a melhor justiça seria a que decidisse a causa de imediato” e que “uma Justiça lenta demais é decerto uma justiça má, daí não se negue que uma Justiça muito rápida seja necessariamente uma Justiça boa”, bem como que há a necessidade de se observar e respeitar prazos e tempos legais para a prática dos atos processuais destinados à realização da justiça, a demora excessiva para a solução dos conflitos levados ao Judiciário exige a identificação de suas causas e fatores que a influenciam. Somente com esta identificação é que poderá ser adequadamente enfrentado o problema, aproximando a atividade e sua eficiência do anseio social de imediatismo e legando definitivamente para o passado o amadorismo no administrar o Judiciário. (STUMPF, 2009 pg.15).

Como antes destacado, as causas internas da morosidade são aquelas cujo enfrentamento as soluções estão ao alcance do próprio Judiciário, por iniciativa direta como dificuldades de ordem material, estrutural de carência de pessoal e orçamentárias ainda que influenciadas sejam de modo indireto(STUMPF, 2009).

O conhecimento dos princípios e a utilização das ferramentas de Administração são essenciais não apenas para a eficiência das atividades do órgão de gestão do Poder Judiciário como forma de enfrentar a morosidade, organização e eficiência (STUMPF, 2009).

Salienta ainda que o juiz deve ser encarado como um gerente de empresa, de um estabelecimento, tendo de terminar o processo, entregar a sentença e execução, considerando como sua linha de produção e produto final a prestação jurisdicional, porém a há carência de políticas e iniciativas de macro gestão, ocasionando ineficiência administrativa (STUMPF, pg. 20).

Escola judicial cuja importância será cada vez maior na formação continuada e na permanente capacitação dos juízes e servidores, não apenas com o fornecimento de outros saberes para uma jurisdição de qualidade, mas também como meio de formação do juiz-gestor ou do juiz-administrador. *O conhecimento da ciência da Administração, se entendida a*

*jurisdição de qualidade de forma ampla, também parece essencial, já que a administração da unidade assegurará a eficiência da atividade-fim.*( STUMPF, pg. 25).

A ineficiência no desempenho de determinada atividade, em especial naquelas atividades que dependem de providências de meio estritamente burocrático, também deve ser examinada e avaliada sob o aspecto de organização e de planejamento, inseridas aí as ferramentas para a sua execução, pois organizações mantidas pela iniciativa privada há muito se utilizam dos ensinamentos da Administração.

Com isso as dificuldades existentes que acabam gerando no final do processo a morosidade da prestação jurisdicional, tendo em vista nos critérios da administração em muito influenciam as atividades-meio inseridas no sistema de prestação da justiça e em toda a organização estrutural do Poder Judiciário, que sabemos devem estar voltados e organizados para a eficiência e eficácia da sua atividade-fim (STUMPF, pg. 25).

Na busca de solucionar o problema, o Conselho Nacional de Justiça, especificamente em relação à necessidade de elaboração de dados estatísticos precisos, divulgou recomendação, inserida como prioridade, a todos os tribunais do país, na última parte do relatório do estudo Justiça em Números – Indicadores Estatísticos do Poder Judiciário, no sentido os Tribunais Superiores, os Tribunais de Justiça dos Estados, os Tribunais Regionais Federais, os Tribunais Regionais do Trabalho e os Tribunais Regionais Eleitorais adequem suas estruturas internas para fornecer informações necessárias para a elaboração da 3ª edição da pesquisa Justiça em Números, que terá 2005 como ano-base para a geração de indicadores.

De qualquer modo, é generalizada ainda a falta de uma organização global da instituição nessa área, ainda que pese a recomendação do Conselho Nacional de Justiça para a realização de planejamento das ações, pois ainda se entende desorganização administrativa ou defeitos de macro gestão.

Ainda, há uma carência de informações sobre as boas práticas de gestão do Judiciário a permitir as ações necessárias no sentido da busca da eficiência administrativa por meio dos princípios e ferramentas da ciência da Administração, criando um sistema de morosidade.

Com isso, sem conhecimento moderno e evoluído de técnicas e ferramentas de bem administrar, mantém estrutura organizacional obsoleta e amadora, perpetuando dificuldades que poderiam ser enfrentadas com outro enfoque de soluções, tendo em vista que as ferramentas deixam de ser adequadamente aplicadas pela falta de visão e planejamento(STUMPF, pg. 35).

Assim, se é possível identificarmos esses fatores como causa da morosidade, entre outros problemas do Judiciário, também é possível percebermos que o Brasil está começando um processo de mudança na busca de despertar, entre os administradores do Judiciário e seus integrantes em geral, a consciência sobre a importância da gestão e do planejamento estratégico de suas ações (STUMPF, pg.36).

As carências de estrutura material e humana, dos recursos de informática, os recursos humanos e as carências de espaço físico à disposição do Judiciário para o cumprimento de suas atividades são geralmente apontados como as mais relevantes causas para a morosidade da prestação jurisdicional.

Destacam-se o uso inadequado dos sistemas de informação que deveriam ser empregados e administrados da melhor forma possível, o trâmite de petições escritas e documentos, bem como das demais peças processuais produzidas pelo próprio Judiciário, como é o caso de mandados, certidões, sentença, termo de audiência e depoimentos, exige grande aparato de pessoal e de espaço, tendo em vista ainda, os atos de protocolo e recebimento dos papéis, sua posterior juntada aos autos, numeração de folhas e certificação manual de prazos e outras movimentações, estas por meio de lançamento no sistema ou fisicamente no papel (STUMPF, pg.40).

Voltando ao exemplo dado, o tempo necessário para todo o trâmite de papéis, considerando ainda que as publicações e comunicações sobre os atos processuais dependem da veiculação em diários oficiais, seria muito reduzido com a adoção do chamado processo virtual ou eletrônico. Se desde o ingresso da ação judicial tudo ocorresse por meio de registros eletrônicos e o seu correspondente armazenamento de dados, inúmeras fases do procedimento cartorário seriam eliminadas, com evidente redução de custos e, principalmente, com evidente celeridade (STUMPF, pg.41).

A importância da busca de soluções tecnológicas para a simplificação de procedimentos e, conseqüentemente, para o enfrentamento da ineficiência da prestação jurisdicional já foi percebida pelo Conselho Nacional de Justiça. Exemplos são as atividades de divulgação e auxílio à implantação, em todos os tribunais do país, de *software* livre chamado Projudi, que nada mais é do que um sistema de tramitação e armazenamento eletrônico de processos judiciais.

O Poder Judiciário, prestador de serviços que é, deve contar não apenas com número de juízes adequado à demanda e sua população, mas também com um grupo de servidores suficiente e qualificado para o atendimento da demanda de forma satisfatória e célere (STUMPF, pg.47).

Os dados permitem concluir, então, que a cultura da litigiosidade, traduzida pela utilização do Judiciário como meio de retardar o cumprimento de obrigações a partir da convicção de que a resposta será morosa, contribuindo para tanto, está mais presente nas ações do poder público, quando é ele o demandado, mas existe também entre particulares.

No caso específico do Judiciário e da morosidade, por exemplo, sendo este o problema a enfrentar também a partir da elaboração da proposta orçamentária, resta clara a diferença de foco como circunstância a determinar a forma de sua elaboração e os elementos que a amparam (STUMPF, pg. 75).

No conjunto de ferramentas que podem ser utilizadas, podemos citar como exemplos o *brainstorming*, o Diagrama de Causa e Efeito, o Método GUT e o Método de Pareto e, ainda, a Ferramenta 5W-2H, entre outras, sendo que tais ferramentas deverão ser usadas por um líder com o preparo e conhecimento necessários com compromisso do grupo na busca de soluções criativas para os problemas e mudanças a enfrentar.

Destacam-se, dentre os instrumentos de qualidade o *brainstorming*, que funciona como técnica de grupo cujo objetivo é a produção de pensamentos livres e divergentes e, depois da análise e da combinação das idéias, a produção final de um pensamento convergente, o Diagrama cuja utilização parte da identificação das causas e outros fatores que determinam um resultado ou que influenciam um resultado que se pretende evitar e a Ferramenta 5W-2H – ou 5W-1H, que permite estabelecer tarefas e responsabilidades específicas para os eventos planejados, evitando que as reuniões fiquem apenas no campo das idéias e das intenções, como é freqüente quando não há eficácia de condução (STUMPF, pg. 119).

A ineficiência da prestação da jurisdição é problema cujo enfrentamento está ao alcance do Judiciário, por seus integrantes, independentemente da intervenção ou da ação de outros Poderes ou setores da sociedade. Na verdade, o futuro do Judiciário e do sistema de prestação da jurisdição, como conhecemos, depende justamente deste enfrentamento e, também, da solução do problema.

O futuro que almejamos para a prestação jurisdicional – traduzido em eficiência e eficácia – exige que aqueles que integram o Judiciário, em especial os juízes, admitam que é possível e assumam o dever de enfrentar o problema. Vivemos uma época em que é impossível afastar do Judiciário o grau de responsabilidade que tem diante da ineficiência de sua atividade, e a responsabilidade que tem de buscar, nas demais ciências, em especial a Administração, as soluções viáveis para a morosidade (STUMPF, pg.137/138).

Ainda assim, considerados os resultados das pesquisas que já serviram para a determinação de cada uma das causas que geram o problema, causas antes avaliadas, é possível identificar, na opinião dos membros do Poder Judiciário, a indicação daquelas, ditas externas, como sendo as mais importantes. Os magistrados se posicionam no sentido de afastar de iniciativas próximas da própria magistratura como um meio para a solução do problema (STUMPF, pg. 138).

É preciso que o Poder, pelos seus administradores e por todos os integrantes de suas carreiras, compreenda que são ferramentas capazes de determinar esses resultados a reorganização e a boa gestão administrativa, em todos os níveis de sua estrutura, com destaque especial para o exercício da liderança e motivação, para o incentivo de potencialidades e de soluções internas criativas (STUMPF, pg. 143).

Desta forma se é imprescindível a utilização de ferramentais de qualidade para melhorar a prestação jurisdicional tendo em vista, que a solução para a morosidade do Judiciário depende do enfrentamento de todos, na medida do grau de sua influência, modo simultâneo (STUMPF, pg.149).

#### **4. FERRAMENTAS DE QUALIDADE NO JUIZADO ESPECIAL**

##### **4.1 Aplicação do programa 5S, Metodologia Kanban e Layout no JECRC**



O Juizado Especial Cível da Cível e das Relações de Consumo (JECRC)<sup>6</sup> da Universidade Estadual do Maranhão foi criado pela Lei Complementar nº. 75/2004 e tem como abrangência bairros próximo a UEMA<sup>7</sup> tendo como princípios norteadores dispostos no artigo 2º da Lei n. 9.099/1995<sup>8</sup>, sendo a oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade, buscando, sempre que possível a conciliação ou a transação.

O JECRC possui um Magistrado, responsável pelas sentenças/decisões e despachos, auxiliado por assessores e analistas de direitos e um secretário judicial (preferencialmente formado em direito), tendo como atribuições cumprir sentenças/decisões e despachos e administrar o setor. Uma Secretaria Judicial é composta por Oficiais de Justiça, Técnicos e Auxiliares Judiciários.

Dentre as principais funções da secretaria são a juntada de petições, em que de início não estavam sendo juntadas, digitação de despachos, mandados, ofícios, que demoravam a serem encaminhados e dificultam a prestação judicial e a efetivação das decisões judiciais e a intimação de audiências/despachos e sentenças que na maioria das vezes não eram cumpridas.

Com isso, para haver a melhoria da prestação jurisdicional, verificou-se a necessidade da aplicação da gestão de processos estabelecendo uma diretriz de planejamento, metas a serem atingidas e o método e meios para cumprimento da meta, contribuem para melhorias do serviço prestado pelo setor.

A primeira etapa foi o as reuniões para ambientação dos senos de utilização, ordenação e limpeza, se estabelecendo como metas periódicas para aplicação, organizando e padronizando os processos, verificando o material de descarte e a constante supervisão dos serviços.

---

<sup>6</sup> Segundo Resolução do TJMA, O 2ºJECRC se encontra instalado no Campus Universitário Paulo VI da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), conforme site com, acesso em 20/05/2015 <http://www.tjma.jus.br/cgi/unidade/sessao/27/publicacao/13649>.

<sup>7</sup> Segundo o site do TJMA, o 2ºJECRC tem **área de abrangência nos bairros** Maiobinha, Vila Santa Terezinha, Residencial São Luís, Residencial Vila República, Residencial Pirapemas, Residencial Metrôpoles, Recanto dos Signos, Vila Jota Lima, Vila Flamengo, Tropical, Tropical II, Cidade Operária, Residencial Ilhéus, Jardim das Palmeiras, Santa Efigênia, Jardim América, Recanto dos Pássaros, Vila América, Jardim América Central, Conjunto Residencial Jeniparana, Vila Jeniparana, Mata, Conjunto Habitar Lobão, Santa Clara, Vila Janaina, Cidade Olímpica, Santa Barbara, Cruzeiro de Santa Barbara, Vila Vitória e Vila Epitácio Cafeteira.

<sup>8</sup> Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9099.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9099.htm)



Fig. 01 - Aplicação do Programa 5S – Senso de Limpeza

Foi aplicado o Senso de Ordenação, em que se verificou a situação processual de cada processo, colocando-os em cada setor correspondente, o descarte de sujeiras bem como o envio para o setor correspondente de processos já arquivados, o ambiente saudável colaborou para uma cultura de eficiência pelos servidores e auxiliou na responsabilidade de cada função.



Fig. 02 - Situação da Secretaria Judicial antes da aplicação das ferramentas de qualidade. Fotos do autor

No método Kaban foi aplicado nas etapas de produção, isto é, a observação constante nos prazos e nas petições protocoladas junto à secretaria uma organizado em fluxo o de processo.



Fig. 03- Nova estrutura planejada para JECRC. Imagens do autor

Por fim se tem o Layout que visa que auxilia vias internas do **Juizado** Especial, foi aplicado de moto a facilitar o transito dos servidores nas etapas do processo e as jurisdicionados, quanto ao seu acesso à justiça, privilegiando dessa forma a economia processual e celeridade.

Verificou-se a possibilidade de redução das áreas e espaço de movimentação entre o atendente (servidor público) e o jurisdicionado, além dos outros setores de produção e das seções para um controle agradável e uniforme dos processos de produção.

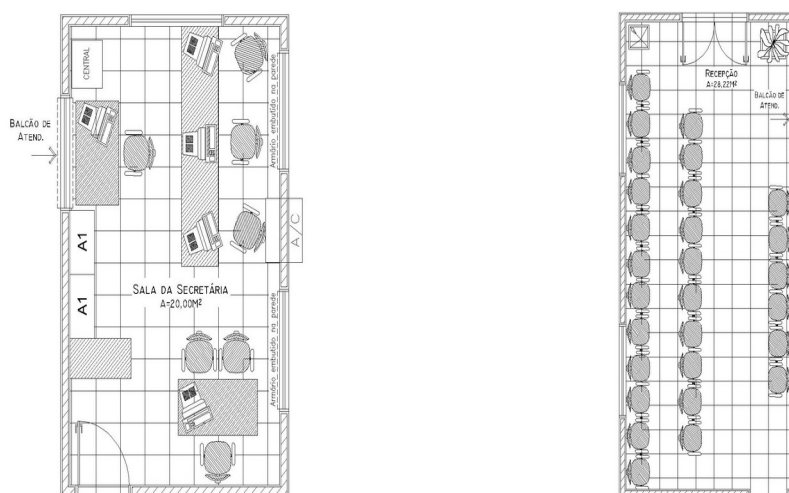


Fig. 04 - Novo Layout pensado para o JECRC. Imagens do autor

Como resultado se conseguiu encaminhar, conforme relatório em anexo, 2.425 processos conclusos, Juntada de 4.136 juntadas de petições e ou documentos, além de 11.786 processos arquivados em 303 caixas<sup>9</sup>.



Fig. 05 - Estrutura atual da Secretaria Judicial do JECRC. Imagens do autor

#### **4.2 Novas Propostas de melhorias contínua do Judiciário**

Verifica-se que o Poder Judiciário através de Planejamentos, vem trabalhando com atividades prioritárias para garantia da prestação qualificada de atividade consultiva aos gestores sempre que possível e reorganização dos setores internos da unidade.

Destacam-se o uso do sistema PROJUDI, considerando proposta do Conselho Nacional de Justiça é a adoção de autos processuais digitais em todo o país. Seu uso gerencia a Unidade Jurisdicional e monitora o fluxo de todo processo dentro do Juizado, contribuindo com a celeridade do processual, auxiliando no diagnóstico, tendo em vista o levantamento de dados e a estratégia, para auxiliar a Gestão na política de utilização de recursos internos e externos disponíveis.

---

<sup>9</sup> Conforme Relatório em anexo, foram conclusos 1.278, sentenças 45, despachos 82, decisões 04, autos remetidos ao arquivo (303 caixas) 11.786, autos despachados para arquivar 1.028, juntadas 586, ato ordinatório 42, juntada 3.550, certidão de prazo 48, devolução de carta precatória 12, entregar mandado 27, ato ordinatório 28, expedição 248, conclusos 1.147, remessa a turma recursal 18, arquivo 1.028, aguardando remessa ao arquivo 4.851.

Projudi - Processo Virtual Nacional

Seu último acesso foi em 21/11/2009 às 19:55hs

Área do Juiz Togado (Marcelo Pimentel Bertasso)

Processos Ativos		Processos Paralisados (+30 dias)	
A Realizar Hoje	Movimentadas Hoje	Pendentes	
38	7	2	
<b>Audiências</b>			
Audiência de Conciliação	0	0	0
Audiência de Instrução	0	0	0
<b>Conclusões</b>			
Despacho	0	0	0
Despacho Inicial em Execução Extrajudicial ou Ação Monitoria	0	0	0
Decisão	0	0	0
Decisão Pedido Urgência	0	0	0
Sentença	0	0	0
Sent. Homologação	0	0	0
Sent. Homologação da Decisão de Juiz Leigo	0	0	0
Análise Arquivamento	0	0	0
Análise Recurso	0	0	0
Análise Retorno Turma	0	0	0
Total	0	0	0
<b>Conclusões Pessoais</b>			
Proventos da Corregedoria	0	0	0
Petições não analisadas em Processos Conclusos	0	0	0
<b>Compromissos</b>			
Atas	0	0	0
Cartas de Adjudação	0	0	0
Cartas Precatórias	0	0	0
Mandados	0	0	0
Ofícios	0	0	0

Fig. 06 - Tela do Sistema Projudi<sup>10</sup>

Capacitação de Servidores através da Escola da Magistratura tem, como finalidade, propiciar a especialização, o aperfeiçoamento e a atualização dos magistrados e servidores, bem como dar aos servidores do Poder Judiciário estadual oportunidade de aprimoramento, por meio de cursos e treinamentos, visando à melhoria dos serviços prestados à sociedade e a criação do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos do Tribunal de Justiça do Maranhão (NUPECON)<sup>11</sup> que colaboram com a diminuição de demandas no judiciário<sup>12</sup>.

Por fim, se tem Planejamento Estratégico<sup>13</sup>, que trabalha com indicadores de produção, que servem para se traçar planos e metas, cada vez mais exigentes, principalmente na questão dos serviços, não consideram aspectos fundamentais deste tipo de processo de produção e trabalho, tais como a importância da constituição de uma relação de serviço e, da interferência significativa dos clientes, dos cidadãos, no próprio processo de produção, contribuindo assim com a eficiência no serviço público<sup>14</sup>.

<sup>10</sup> Disponível em <https://mpbertasso.wordpress.com/2009/11/23/projudi-em-imagens/>.

<sup>11</sup> Fundamentação artigo 1º da [Resol-GP-102011](#), de 16 de março de 2011, do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, atribuições do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos. O Tribunal de Justiça do Maranhão já instalou no Maranhão, 17 centros de conciliação, que promovem sessões e audiências de mediação nas áreas cível, fazendária, previdenciária, de família ou dos juizados especiais cíveis, criminais e da Fazenda Pública.. Disponível em <http://www.tjma.jus.br/tj/visualiza/sessao/447/publicacao/403742>.

<sup>12</sup> Segundo o Coordenador do Núcleo de Conciliação, juiz Alexandre Abreu, o resultado é positivo, levando-se em conta que a cultura de conciliar ainda precisa ser desenvolvida na população. “Fazer acordos envolve uma série de detalhes e depende da consciência, boa vontade e reparação da parte que se sente prejudicada. A conciliação precisa ser encarada como vantajosa para todos”, analisa, conforme site: <http://www.tjma.jus.br/tj/visualiza/sessao/19/publicacao/409584>.

<sup>13</sup> Disponível em: <http://www.tjma.jus.br/tj/publicacoes/sessao/2> e <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/objetivos-estrategicos-do-poder-judiciario>.

<sup>14</sup> Missão do Poder Judiciário - Realizar Justiça. Descrição - Fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional. Visão do Poder Judiciário - Ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social. Descrição - Ter credibilidade e ser reconhecido como um Poder célere, acessível, responsável, imparcial, efetivo e justo, garantindo o exercício pleno dos direitos de cidadania. Metas do Judiciário 2015/2020: Disponível em

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No trabalho apresentado se verificou que com a utilização de ferramentas qualidade dentro das rotinas do Poder Judiciário, no caso na secretaria de um Juizado Especial, poderá colaborar na efetividade nos resultados, tendo em vista um aumento na resposta aos jurisdicionais e a padronização nos procedimentos e processos.

O alcance da eficiência, ocorre através dos programa Gestão da Qualidade Total, que estão em constante evolução considerando a competitividade entre as empresas e a globalização econômica e a necessidade de melhoras a satisfação dos usuários que são os clientes finais.

Foi ressaltado de início o estudo teórico do programa 5S, Ciclo PDCA, 5W1H, Brainstorming, Kaban, Just in Time, Layout e como é importante que seja assemelhado por toda estrutura hierárquica e produtiva do setor.

Também, o segundo capítulo, foram ilustradas as dificuldades das organizações públicas em gerir sobre o prisma da qualidade, tendo em vista as reclamações acerca dos constantes entraves burocráticos, atendimentos ineficazes, falta de perspectivas de ascensão na carreira dos servidores, baixa remuneração que não acompanham o custo de vida, ou exercer atividade que não acompanhe potenciais, falta de materiais nas repartições além da não uniformização de procedimentos ocasionando uma desordem na prestação do serviço, vem provocando uma satisfação dos usuários dos órgãos jurisdicionais, apesar da enorme quantidade de recursos envolvidos.

Abordou-se a função do Estado como entidade que tem como objetivo a regulação a criação de restrições entre os membros de uma sociedade, visando a garantir a sobrevivência e o bem estarem geral da população nas organizações pública, assim como a execução do Direito Público fomentando desempenho sistemático e técnico para benefício da coletividade e boa prestação serviço público e os sistemas de motivação, ou critérios específicos de cargos, ou de liderança, são diferentes da iniciativa privada e como refletem diretamente no atendimento ao público.

Por fim, conclui-se as ferramentas de qualidade, como exemplo 5S, Kanban, Layout, as novas empregadas pelo Judiciário, como os sistemas de Informação, métodos de Conciliação de Conflitos e o Planejamento Estratégico, contribuem para uma melhoria do nos processos de produção e proporcionando a eficiência no serviço público.



## REFERÊNCIAS

HARTLEY, JhonR. Engenharia Simultânea: um método para reduzir prazos, melhorar a qualidade e reduzir custos / Jhon R. Hartley; trad. Francisco José Horbe – Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

CAUCHIRCK. Miguel, Paulo Augusto Qualidade: enfoques e ferramentas – São Paulo: Artliber Editora, 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi, 1940. TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). FALCONI Vicente Campos. Nova Lima – MG: IND Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

SALDANHA, Clezio. Introdução à gestão pública / ClézioSaldanha : Saraiva, 2006.

RIBEIRO, Haroldo. A Bíblia do 5S, da implantação à excelência. Salvador: Casa da Qualidade, 2006.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade: teoria e prática/Edson Pacheco Paladini. – 2. Ed. – 6 reimp. – São Paulo: Atlas, 2009.

LOBO, Renato Nogueirol. Gestão de Qualidade/ Renato Nogueirol Lobo. –1. Ed. – São Paulo: Érica, 2010.

STUMPF, Juliano da Costa. Poder judiciário: morosidade e inovação / -- Imprensa: Porto Alegre, Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009.

CONCILIAÇÃO. Disponível em <http://www.tjma.jus.br/cgj/unidade/sessao/27/publicacao/13649>. Acesso em 02 de julho de 2015.

PLANALTO. Lei n.º 9.99/95, Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9099.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9099.htm). Acesso em 02 de julho de 2015.

IMAGEM, Disponível em <https://mpbertasso.wordpress.com/2009/11/23/projudi-em-imagens/>. Acesso em 02 de julho de 2015.

PLANJAMENTO ESTRATÉGICO. Disponível em <http://www.tjma.jus.br/tj/visualiza/sessao/19/publicacao/409584>. Acesso em 02 de julho de 2015.

GESTÃO JUDICIÁRIA. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/objetivos-estrategicos-do-poder-judiciario>. Acesso em 02 de julho de 2015.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/2013-04-01-18-27-25>. Acesso em 02 de julho de 2015.