

**AGILIZAÇÃO DOS PROCESSOS JUDICIAIS NA COMARCA DA CAPITAL:  
ESTUDO DE CASO COM APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA  
GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL**

Maria Fernandes Oaquim Greco

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração Judiciária, como requisito parcial para obtenção do Certificado de Especialista.

Rio de Janeiro

2005

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Fases do Processo de Pesquisa .....	12
Figura 2	Diagrama de Gestão .....	21
Figura 3	Ciclo PDCA.....	24
Figura 4	Estrela Decisória.....	25
Figura 5	Símbolos de Fluxogramas .....	27
Figura 6	Fluxograma de Cima para Baixo - Exemplo: Produção de um Relatório.....	27
Figura 7	Diagrama de Fluxo de Trabalho - Exemplo: Fluxograma de Trabalho de Órgão de Compra.....	28
Figura 8	Exemplo: Fluxograma Detalhado.....	29
Figura 9	Diagrama de Causa e Efeito - Exemplo: Alto Consumo de Combustível.....	29
Figura 10	Exemplo de Diagrama de Afinidades.....	31
Figura 11	Exemplo de Diagrama de Relações.....	32
Figura 12	Normas da Família ISO 9000:2000.....	37
Figura 13	Fluxograma para Definição do Procedimento .....	49
Figura 14	Esquema do Procedimento Comum Sumário.....	51
Figura 15	Fluxograma de uma Amostra de Processo de Cobrança pelo Rito Sumário da Distribuição até a Baixa .....	72
Figura 16	Diagrama de Causa e Efeito – Causas do Problema.....	74
Figura 17	Prazo para a designação da audiência.....	75
Figura 18	Prorrogação máxima para citação .....	75
Figura 19	Audiências prejudicadas.....	76
Figura 20	Causas do problema.....	76

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Síntese do Movimento Brasileiro pela Qualidade .....	15
Tabela 2	Plano Básico de Implantação e Implementação de um Sistema da Qualidade – Resumido .....	20
Tabela 3	Ferramentas da Qualidade .....	22
Tabela 4	Algumas Ferramentas Sugeridas para a Estrela Decisória .....	26
Tabela 5	Regras Gerais para a Condução de um <i>Brainstorming</i> .....	31
Tabela 6	Síntese para Compreensão da norma ISO 9001:2000 .....	38
Tabela 7	Levantamento de Dados para Diagnóstico e Identificação de Opor- tunidades de Melhoria .....	53

## LISTA DE ABREVIATURAS

AC – Audiência de Conciliação

AIJ – Audiência de Instrução e Julgamento

CPC – Código de Processo Civil

NBR – Norma Brasileira

## SUMÁRIO

<b>1 – INTRODUÇÃO: A NECESSIDADE DE APERFEIÇOAMENTO ADMINISTRATIVO DA JUSTIÇA</b> .....	07
<b>1.1 Cenário onde se localiza o problema</b> .....	08
<b>1.2 A situação problema</b> .....	09
<b>1.3 Questões</b> .....	09
<b>1.4 Objetivos, relevância e justificativa</b> .....	09
<b>1.5 Metodologia de pesquisa</b> .....	10
<b>1.6 Organização do trabalho</b> .....	10
<b>2 – REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	13
<b>2.1 Considerações iniciais</b> .....	13
<b>2.2 Gestão pela qualidade total: histórico evolutivo</b> .....	14
<b>2.3 Definição de sistema de gestão da qualidade</b> .....	18
<b>2.4 Significado de qualidade</b> .....	18
<b>2.5 Plano de implantação e implementação de um sistema da qualidade</b> .....	20
<b>2.6 Algumas ferramentas de gestão da qualidade</b> .....	22
<b>2.7 Benefícios da implantação de um sistema de gestão da qualidade</b> .....	33
<b>2.8 Adoção do sistema de gestão da qualidade pelos tribunais</b> .....	33
<b>2.9 A norma iso</b> .....	34
<b>2.9.1 Significado</b> .....	34
<b>2.9.2 Histórico</b> .....	35
<b>2.9.3 Estruturação da ISO 9000:2000</b> .....	36
<b>2.9.4 ISO adequada para implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade</b> .....	38
<b>2.9.5 Síntese dos requisitos da NBR ISO 9001:2000</b> .....	38

2.9.6	Gestão de Processos .....	42
2.9.7	Gestão de Pessoas .....	43
2.10	Gestão do serviço público .....	46
2.11	Processo e procedimento na esfera judicial .....	47
2.11.1	Definição de Processo.....	47
2.11.2	Definição de Procedimento.....	48
2.12	Processo de Conhecimento de Rito Sumário .....	48
2.12.1	Passos no Processo de Conhecimento de Rito Sumário.....	50
<b>3</b>	<b>– ESTUDO DE CASO: OTIMIZAÇÃO DE SERVIÇOS JUDICIÁRIOS .....</b>	<b>52</b>
3.1	Conhecendo um pouco sobre o tribunal de justiça: missão e visão do poder judiciário .....	52
3.2	O problema a ser estudado .....	53
3.3	Coleta e análise dos dados .....	53
3.4	Determinação das causas do problema .....	76
3.5	Propostas de solução .....	79
3.6	Reflexões sobre a aplicação das ferramentas de gestão utilizadas na otimização do processo .....	79
<b>4</b>	<b>– CONCLUSÃO E SUGESTÃO DE NOVAS PESQUISAS .....</b>	<b>81</b>
<b>5</b>	<b>– REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>83</b>

## 6 – APÊNDICE

Glossário

## 7 – ANEXOS

Legislação utilizada na pesquisa

Publicação

## 1 INTRODUÇÃO: A NECESSIDADE DE APERFEIÇOAMENTO ADMINISTRATIVO DA JUSTIÇA

A preocupação com a agilidade da prestação jurisdicional já vem de longa data e não é um problema só do Rio de Janeiro, afeta o mundo inteiro.

Diz Carrada (2004, p.3):

“A partir da revolução industrial e hoje com a globalização, o crescimento da economia e das relações comerciais internas e internacionais trouxe, entre suas conseqüências, um maior número de conflitos nas sociedades de todo o mundo. Também a maior garantia dos direitos sociais do Estado Social moderno, através de novos instrumentos jurídicos, tem influído no aumento das demandas judiciais. Assim, o Poder Judiciário se vê cada vez mais sobrecarregado, o que tem dificultado a prestação jurisdicional ágil, e, conseqüentemente, eficaz, pois o seu retardo, na maioria das vezes, impede que o conflito seja solucionado de fato. O anseio da sociedade por soluções céleres e eficazes de seus conflitos tem levado a muitos estudos e questionamentos sobre o Poder Judiciário. Diversas têm sido as especulações sobre as causas da crise do Poder Judiciário e inúmeras soluções têm sido propostas. Muitos dos juristas, ratificando o papel tradicional do Poder Judiciário de aplicador da lei, assumem ser a justiça inacessível, cara, ineficiente e morosa. No Brasil, o elevado número de causas que tramitam em todos os graus de jurisdição e a demora na prestação jurisdicional são problemas antigos e que, atualmente, chegaram a patamares insuportáveis para a sociedade, que clama e cobra solução urgente. Nesta busca imperiosa de justiça célere, eficiente e eficaz, há projetos de reforma do Judiciário tramitando no Congresso. Os Tribunais de Justiça já implantaram algumas medidas que, embora não tenham trazido a solução definitiva para tais anseios, representam avanços nesta trajetória. É evidente que, para se atingir tais anseios da sociedade em relação ao Poder Judiciário, será necessário adotar medidas eficazes relacionadas a diversos aspectos da atuação judiciária, passando pela reestruturação de seus serviços, racionalização dos processos de trabalho, modernização tecnológica, etc.”

Este trabalho monográfico tem como foco analisar as causas da morosidade nos processos da Justiça do Estado do Rio de Janeiro, utilizando as ferramentas de gestão da qualidade e tendo como estudo de caso um processo de rito sumário de uma Vara Cível da Comarca da Capital.

Como subsídios para a conclusão, serão demonstrados os principais posicionamentos sobre as causas da crise do Poder Judiciário.

## 1.1 Cenário onde se localiza o problema

O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro “é considerado um dos maiores do país em demandas, instalações, funcionários e complexidades”. (Informativo TJ/RJ e EMERJ, Rio de Janeiro, ano 2, nº 12, p. 4, dez. 2003).

Está distribuído em 81 comarcas, abrangendo um total de 92 municípios e possui 13 mil servidores e mais de 700 magistrados. (Informativo TJ/RJ e EMERJ, Rio de Janeiro, ano 2, nº 12, p. 4, dez. 2003).

“Em 2003, foram autuados, em 1ª instância, 916.610 processos, tendo sido julgados 712.795” e na 2ª instância “foram autuados 83.285 processos e julgados 83.498, ou seja, 100,25%”. (Silva, 2004, p.125)

Atualmente o Tribunal vem passando por profundas modificações. Está se renovando. Remodelou o modo de gerir; implantou novos conceitos; novas tecnologias; informatizou todas as Comarcas, alcançando o índice de 100%; remodelou sua estrutura administrativa através da Resolução nº 15/2003, publicada em 08/12/2003; criou procedimentos administrativos, as denominadas rotinas administrativas.

“O Tribunal de Justiça quintuplicou, nos últimos quatro anos, o número de computadores. Houve um incremento do acesso a Internet e intranet, atingindo patamares até então inimagináveis”. (Palestra proferida pelo Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, Desembargador Miguel Pachá, em 10/12/2004).

Tudo isso demonstra a evidência de seu esforço pela modernização dos serviços e pela busca da qualidade.

O Judiciário não está satisfeito com a imagem que tem e com o serviço que presta, por isso quer melhorar, seu principal objetivo é a agilização dos processos.

Ainda assim, muitas empresas paulistas já estão preferindo ajuizar suas causas no Rio

de Janeiro, por ser o Judiciário do Rio muito mais rápido.

Neste mês de dezembro, a instituição recebeu o I Prêmio Innovare: O Judiciário do Século XXI pela gestão bem-sucedida.

E, além disso, três de suas unidades organizacionais (18ª Câmara Cível, 13ª Vara Cível e EMERJ) já foram auditadas, tendo recebido a certificação ISO 9001:2000.

Todo este trabalho está sendo realizado em parceria com a consultoria da Fundação Getúlio Vargas, que está “sugerindo ações para atender de forma mais ágil a população”. (Entrevista do Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, publicada no encarte do Jornal O Dia sobre a Reforma do Judiciário, em 15/12/2004, p. 9).

## **1.2 A situação problema**

O grande problema que se apresenta é a morosidade da Justiça, uma das queixas mais freqüentes da sociedade em geral. Sendo assim, este trabalho busca identificar algumas das causas desta morosidade e propor soluções.

## **1.3 Questões**

Os processos de rito sumário seguem exatamente os prazos estabelecidos na lei?

Há algo que possa ser feito para agilizar o processo de trabalho?

## **1.4 Objetivos, relevância e justificativa**

Este trabalho tem como foco analisar, por amostragem, um processo de rito sumário, com prazo de tramitação superior ao previsto em lei, para identificar as oportunidades de me-

lhorias existentes no processo de trabalho, confrontando-se os passos e prazos utilizados com o disposto na legislação, e propor melhorias, baseadas nos princípios de gestão da qualidade da norma ISO 9001:2000.

É importante por estar alinhado com os objetivos institucionais de celeridade da prestação jurisdicional, que compõem a Visão Estratégica do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, pois visa agilizar o trâmite de processos na 1ª instância. E também, por ser um estudo antes não realizado, conforme publicação em anexo.

### **1.5 Metodologia de pesquisa**

A metodologia de pesquisa proposta será do tipo qualitativa.

Inicialmente serão definidos alguns conceitos referentes ao sistema de gestão da qualidade e ao procedimento de rito sumário com apoio na pesquisa bibliográfica, ao tempo em que se pesquisará o processo judicial que servirá de base para o estudo.

De posse dos autos, será iniciado um trabalho de análise dos dados para identificação das oportunidades de melhoria, com indicação de sugestões.

Serão utilizadas ainda a observação da pesquisadora, que também é servidora, e a entrevista com os servidores da unidade em estudo, caso seja necessário.

### **1.6 Organização do trabalho**

Por se tratar de um Estudo de Caso de um processo judicial do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, inicialmente foi apresentado o cenário onde se localiza o problema, bem como a situação problema e as questões a serem pesquisadas, os objetivos, a relevância e a justificativa do trabalho e ainda, a metodologia utilizada.

No capítulo 2, Revisão da Literatura, foram feitas algumas considerações iniciais, pas-

sando a seguir a descrever o histórico evolutivo da Gestão pela Qualidade Total; apresentar a definição de Sistema de Gestão da Qualidade, bem como o significado da qualidade; um Plano de Implantação e Implementação de um Sistema da Qualidade; algumas Ferramentas de Gestão da Qualidade; os benefícios da implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade; a adoção do Sistema de Gestão da Qualidade pelos Tribunais; o significado, o histórico e a estruturação da ISO 9000:2000, sendo identificada ainda, a ISO adequada para implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, além da apresentação de uma síntese dos requisitos da NBR ISO 9001:2000. Faz-se referência também à gestão de processos, à gestão de pessoas e a gestão do Serviço Público e são apresentados os conceitos de processo e procedimento na esfera judicial, bem como de processo de conhecimento de rito sumário. São ainda descritos os passos e prazos estabelecidos em lei para este tipo de processo.

No capítulo 3, Estudo de Caso: Otimização de Serviços Judiciários são apresentados: a Missão e a Visão do Poder Judiciário; o problema a ser estudado; os dados colhidos; a análise; as causas do problema e as propostas de soluções, além de serem apresentadas reflexões sobre a aplicação das ferramentas de gestão utilizadas na otimização do processo.

Ao final, no capítulo 4, foram apresentadas a conclusão e sugestão de novas pesquisas e, no capítulo 5, foi apresentada a bibliografia.

Consta ainda, no capítulo 6, um apêndice, com a lista de ilustrações, de abreviaturas e o glossário; e no capítulo 7, um anexo com a legislação utilizada.

A presente pesquisa foi realizada de acordo com as fases descritas na figura 1.

## Fases

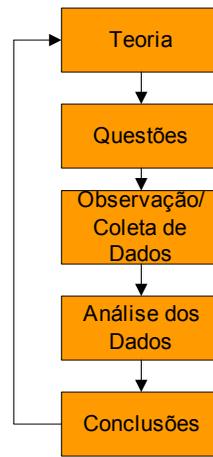


Figura 1 - Fases do Processo de Pesquisa (Bryman, 1989)

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Considerações iniciais

Antes mesmo de ser definido o que é um Sistema de Gestão da Qualidade, é importante mencionar alguns dados.

“Miranda (2000, p. 224-225) diz que “parece que os dois maiores problemas do Poder Judiciário, na atualidade, que muito se questionam, são: a) a morosidade, b) a burocratização e o formalismo exagerados que impedem que a parte tenha o acesso à ordem jurídica justa”.

Continua o mencionado autor:

“Indubitavelmente, num país em que, de acordo com dados do CEPAL, órgão ligado à ONU, em 1996, 55 milhões de brasileiros viviam na linha da pobreza, dos quais 21,4 milhões foram classificados como indigentes, *a justiça é secundária*. Num país em que 40% dos mais pobres ficam com 12% da renda, enquanto os 20% ficam com 55,79%, a prestação jurisdicional de fato não é *bem de primeira necessidade*. Num país em que 60% das mortes das crianças de até 4 anos de idade são causadas pela fome, a justiça é *artigo de luxo*.”

Diz ainda, Miranda (2000, p.225) que “a burocratização do Judiciário acaba levando a sociedade a encontrar soluções à margem da lei.”

O mencionado autor diz que preciso foi José Renato Nalini ao dizer que:

“o Judiciário se vê acusado de atender a uma faixa cada vez mais estreita da comunidade. Os despossuídos encontram suas portas cerradas, os poderosos não se cur-

vam à lentidão dos processos convencionais e o povo desacredita de sua Justiça.” (NALINI<sup>1</sup>, 1997 apud MIRANDA, 2000, p. 227).

Os aspectos sociais e econômicos do país não podem ser vinculados à qualidade da prestação jurisdicional prestada, uma vez que são fatores distintos.

A morosidade, a burocratização e o formalismo exagerado existem e estão sendo tratados, é o que se demonstrará através do presente trabalho.

## **2.2 Gestão pela Qualidade Total: histórico evolutivo**

“No Brasil o movimento pela qualidade é mais antigo do que no Japão, porém faltou o mesmo envolvimento e comprometimento que aconteceu no Japão e em outros países” (Bueno, 2004, p. 13).

O Brasil despontou realmente para a qualidade na década de 1980. No entanto, até meados da década de 1990, o movimento ainda estava bem no início, somente aconteciam ações isoladas de alguns segmentos empresariais que recebiam orientação de suas matrizes no exterior.

O Brasil atualmente tem evoluído muito em favor da Qualidade a nível mundial.

Bueno (2004, p. 13) diz que “o Brasil tem instituições ligadas à Qualidade desde 1876.”

Um Congresso Nacional sobre Qualidade e Produtividade é realizado, anualmente, desde 1991, com a coordenação da União Brasileira de Qualidade – UBQ através da Fundação Nacional para o Prêmio da Qualidade. Neste Congresso “são premiadas empresas que possuem padrão de excelência mundial a exemplo do que acontece no Japão desde a década de 1950 com o Prêmio Deming de Qualidade e com o Prêmio Malcolm Baldrige nos Estados Unidos”. (Bueno, 2004, p.13).

---

<sup>1</sup> NALINI, José Roberto. **Constituição e Estado Democrático**. São Paulo: FTD, 1997.

O Brasil recebeu treinamento com os maiores gurus mundiais da qualidade (Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby e Ishikawa entre outros); criou a ABNT desde 1940, para cuidar da normalização geral; criou o INMETRO, em 1973, que é o órgão acreditador das normas ISO e representa o Brasil junto aos organismos internacionais.

“O Brasil já está com quase 10.000 certificados ISO 9000 emitidos” (Bueno, 2004, p.14) e muitos de seus auditores são credenciados por organismos internacionais.

**Tabela 1 - Síntese do Movimento Brasileiro pela Qualidade**

<b>ANO</b>	<b>EVENTO</b>
1876	• Criado o Instituto Nacional de Pesos e Medidas – INPM, RJ
1922	• Criado o Instituto Nacional de Tecnologia – INT, RJ
1930	• Criado o Instituto Nacional de Pesquisa Tecnológica – IPT, SP
1940	• Criada a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, em 28/09/40, RJ
1973	• Criado o Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial – INMETRO, em substituição ao INPM, RJ.
1974	• Criada a Fundação Christiano Ottoni, ligada a UFMG, BH.
1978	• Criado o Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear – IBQN, RJ. • Enviada ao Japão a primeira turma de brasileiros para ser treinada pela <i>Japanese Union of Scientist and Engineers - JUSE</i>
1981	• Criada a Associação Mineira de Círculos de Controle da Qualidade – AMCCQ, MG.
1982	• Ishikawa ministra uma série de palestras a executivos brasileiros.

ANO	EVENTO
1983	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feigenbaum ministra uma série de palestras para executivos brasileiros.</li> <li>• Realizado o I Seminário da Garantia da Qualidade do Instituto Brasileiro do Petróleo – IBP, SP.</li> </ul>
1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crosby ministra uma série de palestras a executivos brasileiros.</li> </ul>
1986	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deming ministra uma série de palestras para executivos brasileiros.</li> <li>• Lançado pelo governo o Projeto de Especialização em Gestão da Qualidade – PEGQ.</li> </ul>
1987	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criado o curso de pós-graduação lato sensu em Controle de Qualidade, na Universidade Católica de Petrópolis, RJ.</li> </ul>
1988	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criada a subárea de mestrado Qualidade Industrial do Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ e iniciada a primeira turma.</li> </ul>
1989	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitido o primeiro certificado ISO 9000 no Brasil.</li> <li>• Criada a marca de conformidade do INMETRO.</li> </ul>
1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lançado o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP.</li> <li>• Instituído o mês de novembro como sendo o Mês da Qualidade.</li> <li>• Promulgado o Código de Proteção e Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078, de 11/09/90).</li> <li>• Realizado o Congresso Internacional de Normatização e Qualidade da ABNT, São Paulo, SP.</li> <li>• Lançado pela Presidência da VARIG, o Processo TQC – Compromisso VARIG com a Qualidade.</li> <li>• Lançada a série de normas NBR 19000, tradução da série ISO 9000, pela ABNT.</li> </ul>

ANO	EVENTO
1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizado o I Congresso Brasileiro de Qualidade e Produtividade a UBQ – I CBQP, Vitória, ES.</li> <li>• Publicado um dos primeiros trabalhos no mundo (<i>British Deming Association</i>) sobre os Princípios aplicados à Educação: Deming vai à Escola (anais do I Congresso Brasileiro de Qualidade &amp; Produtividade, UBQ (1991).</li> <li>• Criada a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ.</li> </ul>
1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criado o Comitê da Qualidade – CB 25, da ABNT.</li> <li>• Concedido pela primeira vez o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, na categoria “Manufaturas” Indústria à IBM – Sumaré/SP.</li> <li>• Realizado o II CBQO da UBQ, Rio de Janeiro, RJ.</li> </ul>
1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizado o III CBQP da UBQ, Gramado, RS.</li> <li>• Concedido o PNQ, na categoria Indústria à Xerox.</li> </ul>
1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizado o IV CBQP da UBQ, Belo Horizonte, MG.</li> <li>• Concedido o PNQ, na categoria Serviços ao Citibank.</li> </ul>
1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizado o V CBQP da UBQ, Curitiba, PR.</li> <li>• Concedido o PNQ à Serasa, primeira empresa nacional a recebê-lo, na categoria Serviços.</li> </ul>
1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitido o milésimo certificado ISO 9000, em solenidade oficial no Rio de Janeiro.</li> <li>• Defendida e registrada a 42ª Tese de Mestrado em Qualidade na CPPE/UFRJ.</li> <li>• Realizado o VI CBQP da UBQ, Salvador, BA.</li> </ul>

ANO	EVENTO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concedido o PNQ à Alcoa Alumínio S/A – Poços de Caldas, na categoria Indústria.</li> </ul>
1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Citibank Corporate Banking</i>, na categoria “Prestadoras de Serviços”</li> <li>• Copesul Companhia Petroquímica do Sul na categoria “Manufaturas”</li> <li>• <i>Weg Motores Ltda.</i> na categoria “Manufaturas”.</li> </ul>
1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concedido o PNQ a Siemens Divisão Telecomunicações, na categoria “Manufaturas”.</li> </ul>
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concedido o PNQ a Caterpillar Brasil Ltda., na categoria “Manufaturas”.</li> </ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concedido o PNQ a SERASA Centralização de Serviços dos Bancos S/A na categoria “Grandes Empresas”.</li> </ul>
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concedido o PNQ 2001 – Bahia Celulose S/A – Premiada na categoria Grandes Empresas.</li> </ul>

Fonte: Bueno, 2004.

### 2.3 Definição de sistema de gestão da qualidade

Segundo a norma técnica NBR ISO 9000:2000 – Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário, “sistema é o conjunto de elementos que estão inter-relacionados ou interativos, e sistema de gestão da qualidade é o sistema para dirigir e controlar uma organização, no que diz respeito à qualidade.”

### 2.4 Significado de qualidade

A norma NBR ISO 9000:2000 – Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e

vocabulário define qualidade como o “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”.

A moderna concepção de gestão da Qualidade Total desenvolveu-se nos anos 50 a partir dos trabalhos de Armand V. Feigenbaum, Joseph M. Juran e Winston Edwards Deming.

Para Feigenbaum, a qualidade implica na perfeita satisfação do usuário, “qualidade é uma maneira de se gerenciar os negócios da empresa e o aprimoramento da qualidade só pode ser alcançado em uma empresa com a participação de todos” (Bueno, 2004, p.15).

Joseph M. Juran (1991, p. 45), consultor conceituado internacionalmente em gestão da qualidade, define que qualidade é “adequação do produto ou serviço ao uso”, ou seja à necessidade do cliente.

Deming, conhecido como o guru da qualidade desde 1950, diz que:

“Em vez de estabelecer cotas numéricas, a administração para a qualidade deveria trabalhar para melhorar o processo. O fluxograma indica um processo. O problema é saber de que maneira melhorá-lo.” (Gaz e Santana, 2004, p. 5)

Para Deming, o aprimoramento da qualidade eleva a produtividade. Sua definição é de que: “qualidade é sentir orgulho pelo trabalho bem feito” . (Bueno, 2004, p.15)

Para Ishikawa, qualidade é a “rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo (baixa variabilidade)” (Bueno, 2004, p.15).

Para Crosby (1990, p. 51), “qualidade é conformidade com especificações, com os requisitos do cliente.” Portanto, é fazer bem desde a primeira vez.

“Segundo Crosby, Qualidade (no sentido de fazer com que todos façam o que concordaram previamente em fazer) é a estrutura de uma organização; as finanças são o alimento; e os relacionamentos a alma”. (Gaz e Santana, 2004, p. 5)

Para Nadler, “qualidade é definida como sendo uma oferta (produto ou serviço) que

corresponde, ou supera, as expectativas dos clientes”. (Gaz e Santana, 2004, p. 5).

Em 1990, Cerqueira Neto disse que “qualidade é sempre resultado de esforços inteligentes” e que qualidade não é só para companhias. Indivíduos podem esforçar-se por excelência em seu dia-a-dia. (Bueno, 2004, pg.15)

Para Falconi (1992, p 2), “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.”

## 2.5 Plano de implantação e implementação de um sistema da qualidade

Pode-se estabelecer um plano básico para implantar e implementar um Sistema da Qualidade, no entanto, este deve ser adaptado à realidade de cada organização.

**Tabela 2 - Plano Básico de Implantação e Implementação de um Sistema da Qualidade – Resumido**

<b>FASE</b>	<b>OCORRÊNCIAS/AÇÕES</b>
<b>DECISÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabelecer o plano de implantação e implementação</li></ul>
<b>PREPARAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conscientizar a Alta Administração e as gerências</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Treinar nos conceitos básicos: ISO 9000 e Documentação do Sistema da Qualidade</li></ul>
<b>INICIAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implantar os Procedimentos</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implantar o Manual da Qualidade</li></ul>
<b>EXPANSÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implantar as Instruções de Trabalho</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formar auditores</li></ul>

FASE	OCORRÊNCIAS/AÇÕES
INTEGRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinar na execução da tarefa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditar o Sistema da Qualidade</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agir corretivamente</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar criticamente o Sistema</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecionar o Organismo Acreditador</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter a certificação</li> </ul>

Fonte: (Adaptado do Material Didático, disciplina Gestão Integrada da Normalização, MBA Gestão pela Qualidade Total, Latec, UFF, 2004).

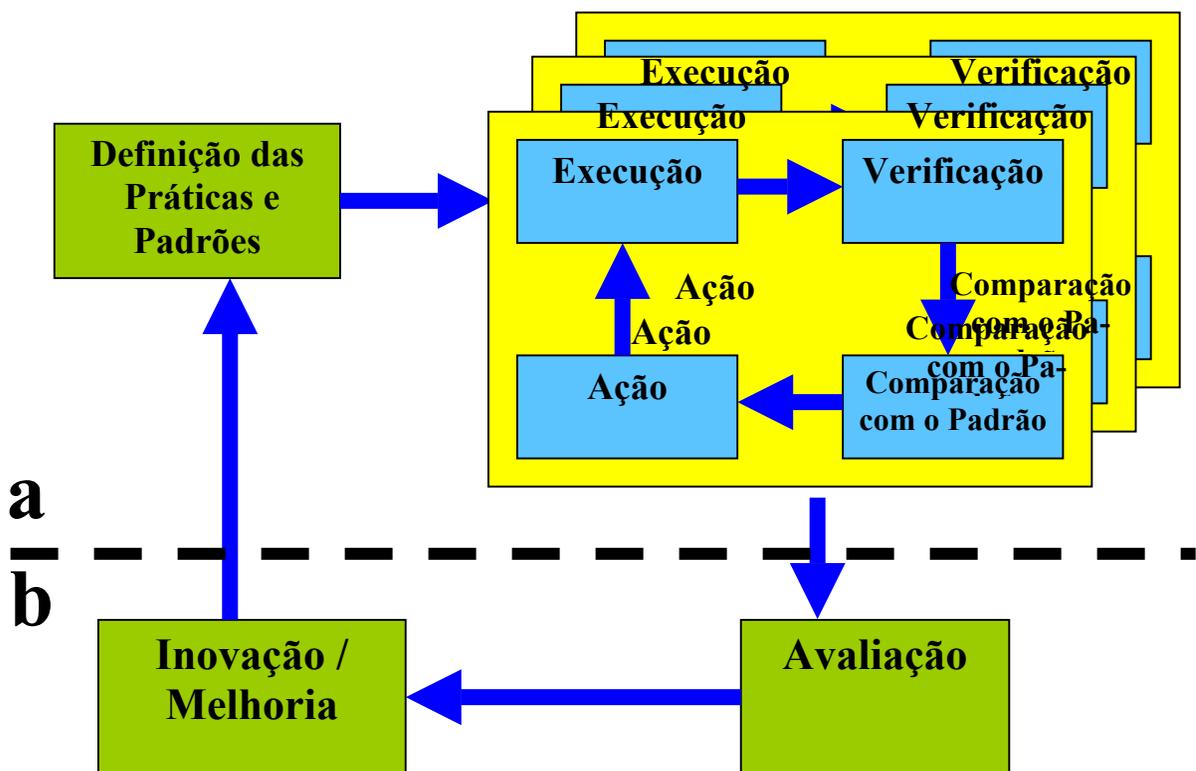


Figura 2 - Diagrama de Gestão (Critérios de Excelência, 2004, p. 19)

## 2.6 Algumas ferramentas de Gestão da Qualidade

Somente obter a certificação não basta. Os processos têm que ser permanentemente controlados, o que deve ser realizado com disciplina e utilização de métodos estatísticos, partindo-se após, para a implementação das ações de melhoria.

As diversas ferramentas de melhoria de processos existentes são muito úteis, pois permitem soluções estruturadas.

O objetivo deste trabalho, neste item, é proporcionar uma visão macro e preliminar das ferramentas existentes, por não ser esta a finalidade principal do estudo.

Algumas das ferramentas que podem ser utilizadas estão mencionadas na tabela 3.

**Tabela 3 - Ferramentas da Qualidade**

<b>FERRAMENTAS</b>	<b>EMPREGO GENÉRICO</b>
Ciclo PDCA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Difundir a importância do planejamento, boa execução, verificação e a tomada de ações corretivas quando do recebimento de uma tarefa.</li></ul>
<i>Brainstorming</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Levantar os aspectos de um tema, em curto espaço de tempo.</li></ul>
Votação Múltipla	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coleta de opiniões ou votos, para selecionar os itens de mais importância ou preferidos de uma lista já elaborada.</li></ul>
Técnica de Grupo Nominal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerar e selecionar uma lista de opções, de forma estruturada.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mostrar graficamente e de forma ordenada, as cau-</li></ul>

<b>FERRAMENTAS</b>	<b>EMPREGO GENÉRICO</b>
Diagrama de Causa e Efeito	sas que contribuem para um determinado resultado.
Fluxograma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar uma visão global do processo, detalhando-o em gráfico.</li> </ul>
Análise de Campo de Forças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar a relação entre as forças que atuam sobre determinadas mudanças.</li> </ul>
Matriz GUT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer prioridades entre problemas, aspectos ou opções possíveis baseadas nos critérios gravidade, urgência e tendência.</li> </ul>
Coleta de Dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividade fundamental para qualquer esforço de melhoria que tem como objetivo dar suporte aos fatos.</li> </ul>
Folhas de Verificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulário para registrar a coleta de dados.</li> </ul>
Estratificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separar os dados em categorias para verificar a de maior importância.</li> </ul>
Diagrama de Pareto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressaltar causas, pela ordem decrescente da frequência com que ocorrem.</li> </ul>
Histograma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar, graficamente, a variação existente em um processo.</li> </ul>
Box Plots	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar, graficamente, a variação existente em um processo.</li> </ul>
Diagrama de Afinidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturar graficamente grupos de dados afins.</li> </ul>
Diagrama de Relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar graficamente as relações de causa e efeito de um tema ou problema.</li> </ul>
Estrela Decisória	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturar ações para solução do problema.</li> </ul>

Fonte: Adaptação de Prado Filho; Santos, 1999, p. 2.

**PDCA** - A utilização da ferramenta PDCA conhecida como “Plan-Do-Check-Act”, assegura o uso ordenado dos princípios da qualidade.

A norma NBR ISO 9001:2000 define: “Plan (planejar) – estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos dos clientes e políticas da organização; Do (fazer) – implementar os processos, Check (checar) – monitorar e medir processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto e relatar os resultados; Act (agir): tomar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.”

### Ciclo PDCA

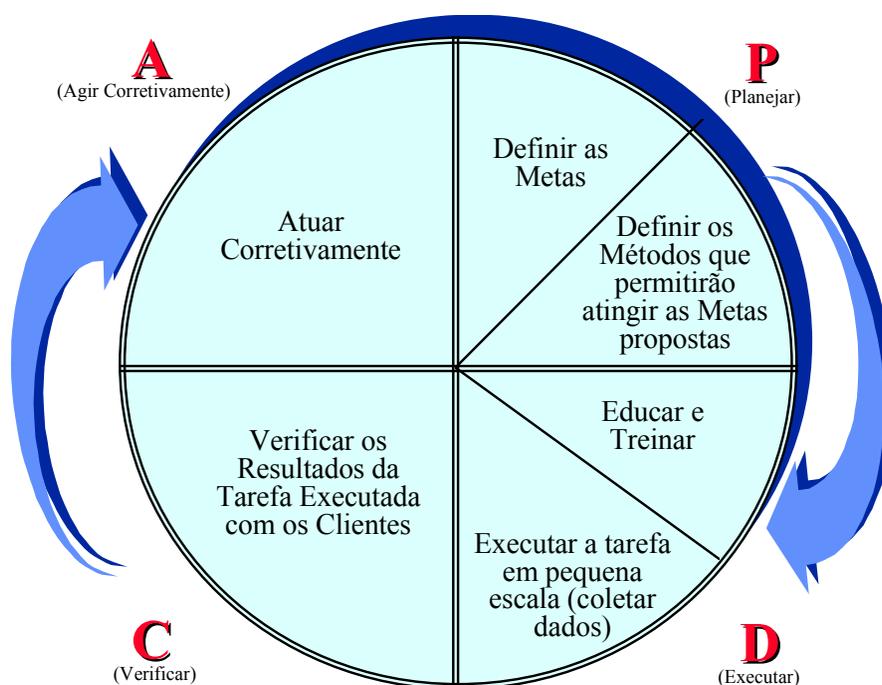


Figura 3 - Ciclo PDCA - Gráfico criado por Walter A. Shewhart (Prado Filho; Santos, 1999, p. 3).

**Estrela Decisória** – contam Macieira e Maranhão (2004, 148) que a Estrela Decisória ganhou popularidade, no Brasil, com os Círculos de Controle da Qualidade – CCQ.

“Esta ferramenta é baseada em uma filosofia de trabalho em grupo desenvolvida no Japão e que foi considerada uma das bases para o soerguimento econômico daquele país, após o término da Segunda Guerra Mundial”. (Macieira e Maranhão, 2004, p. 148).

A Estrela Decisória (figura 4) é composta de oito passos, numa seqüência lógica e estruturada, de forma que ao atingir o último passo o objetivo seja alcançado – a solução do problema.



Figura 4 - Estrela Decisória (Macieira e Maranhão, 2004, p.149).

Podem ser combinadas outras ferramentas, a cada passo, de modo a facilitar a execução.

**Tabela 4 - Algumas Ferramentas Sugeridas para a Estrela Decisória**

Nome da Ferramenta	Passos da Estrela Decisória							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Brainstorming</i>								
<i>Checklists</i>								
<i>Checksheet</i>								
Diagrama de Afinidades								
Diagrama de Causa e Efeito								
Diagrama de Dispersão								
Fluxogramas								
GUT								
Histograma								
Pareto								
Planejamento de Experimentos								
Reengenharia								

Fonte: Adaptação de Macieira e Maranhão, 2004, p. 149.

**Fluxograma** - Outra ferramenta importante é o fluxograma, que é um resumo ilustrativo das várias operações de um processo. Serve tanto para planejar como para aperfeiçoar processos e possibilita a visualização das diversas etapas interligadas do processo, facilitando a orientação dos diversos envolvidos.

Para a execução de fluxogramas utilizam-se alguns símbolos padronizados (fig. 5).

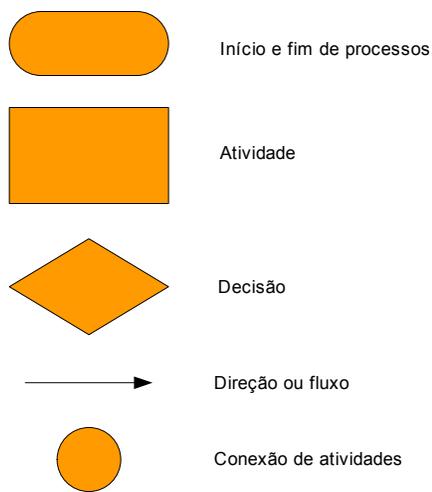


Figura 5 - Símbolos de Fluxogramas (Macieira e Maranhão, 2004, p.164)

Existem vários tipos de fluxogramas: fluxogramas de cima para baixo, diagrama de fluxo de trabalho, fluxograma detalhado e mapa de distribuição.

Os fluxogramas de cima para baixo servem para descrever o fluxo do processo através de suas principais atividades (fig. 6).

**Exemplo: Produção de um relatório**

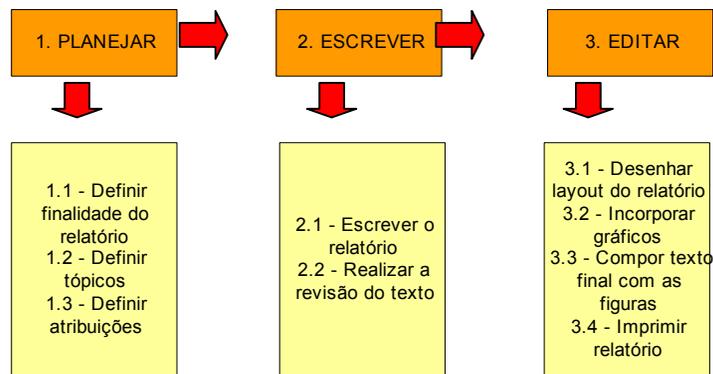


Figura 6 - Fluxograma de Cima para Baixo – Exemplo: Produção de um relatório (Apontamentos de aula da Disciplina Gestão por Processos do Curso MBA – Gestão pela Qualidade Total – LATEC/UFF).



O fluxograma detalhado tem por objetivo descrever o fluxo detalhado do processo (fig. 8).

Exemplo: Fluxograma Detalhado

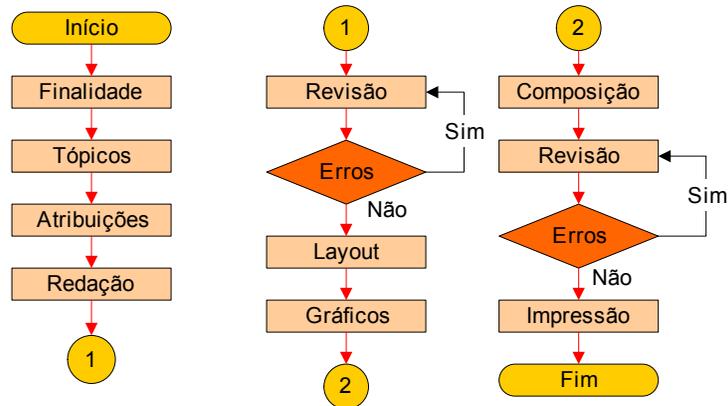


Figura 8 - Exemplo: Fluxograma Detalhado (Apontamentos de aula da Disciplina Gestão por Processos do Curso MBA – Gestão pela Qualidade Total - LATEC/UFF)

**Diagrama de Causa e Efeito ou Ishikawa** – trata-se de uma técnica gráfica que permite organizar as informações, tornando possível a identificação das possíveis causas de um determinado problema ou efeito.

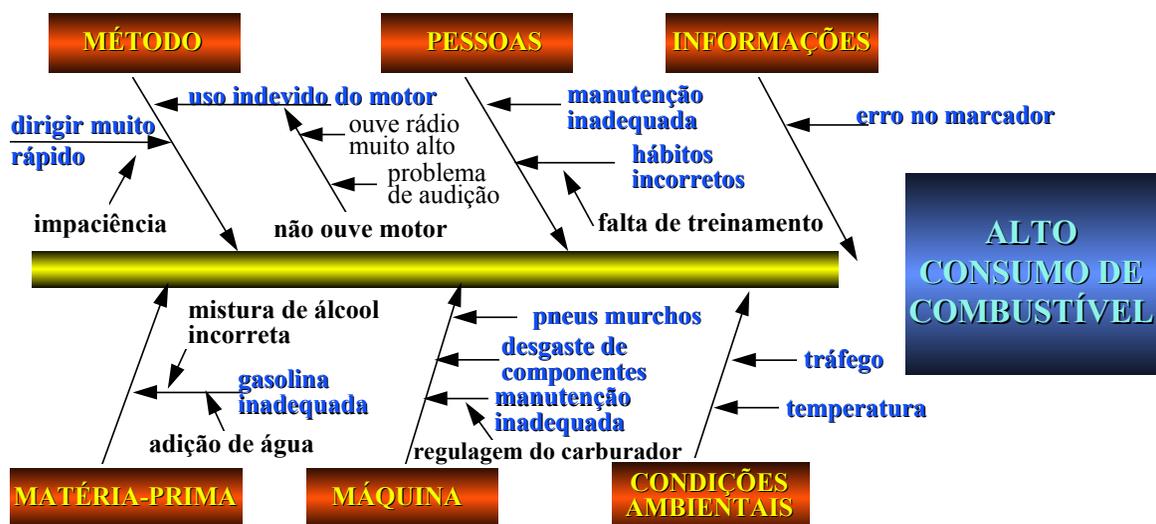


Figura 9 - Diagrama de Causa e Efeito – Exemplo: Alto consumo de combustível (Prado Filho; Santos, 1999, p.11).

**Brainstorming** – “Auxilia a produzir o máximo possível de idéias ou sugestões criativas sobre um tópico de interesse, em um curto período de tempo”. (Werkema, 2002, p.194).

“É a técnica usada para auxiliar um grupo a criar tantas idéias quanto possível, no menor espaço de tempo”. (Prado Filho; Santos, 1999, p. 4)

Para utilização do *brainstorming* deve-se reunir a equipe, acompanhada, se possível, de especialistas na matéria em estudo, de forma que o grupo seja capaz de gerar, criativamente, o maior número de idéias possível. A partir das idéias colhidas, pode-se trabalhar com outras ferramentas.

“O *brainstorming* é uma ferramenta poderosa de apoio ao processo decisório, por permitir o levantamento e estudo de uma gama de opções muito ampla” (Prado Filho; Santos, 1999, p. 4).

Além do que, dá oportunidade de participação a equipe na decisão, “gerando o comprometimento de todos na sua implementação e facilitando muito a compreensão das ações a serem postas em execução”. (Prado Filho; Santos, 1999, p. 4).

O *brainstorming* pode ser realizado através de duas formas: estruturado e não-estruturado.

Diz-se estruturado quando todas as pessoas do grupo levantam uma idéia a cada rodada, ou simplesmente passam a vez até que chegue a próxima oportunidade de se manifestar.

Ele é “não-estruturado quando todos os membros do grupo, simplesmente, levantam as idéias conforme elas surgem, sem a preocupação com uma ordem pré-definida”. (Prado Filho; Santos, 1999, p. 4).

**Tabela 5 - Regras Gerais para a Condução de um *Brainstorming***

<b>Regras gerais para a condução de um <i>Brainstorming</i></b>
1 – Deve ser escolhido um líder para dirigir as atividades de grupo.
2 – Todos os participantes do grupo devem dar sua opinião sobre as possíveis causas do problema analisado.
3 – Nenhuma idéia pode ser criticada.
4 – As idéias devem ser registradas em um quadro ou <i>flip-chart</i> .
5 – A tendência de culpar pessoas deve ser evitada.

Fonte: Werkema, 2002, p. 194.

**Diagrama de Afinidades** – Segundo Werkema (2002, p.195) é “a representação gráfica de grupos de dados afins, que são conjuntos de dados verbais que têm, entre si, alguma relação natural que os distingue dos demais”. Através da organização das informações de um determinado tema em grupos, de acordo com suas afinidades, torna possível que a estrutura de um tema complexo fique mais clara.

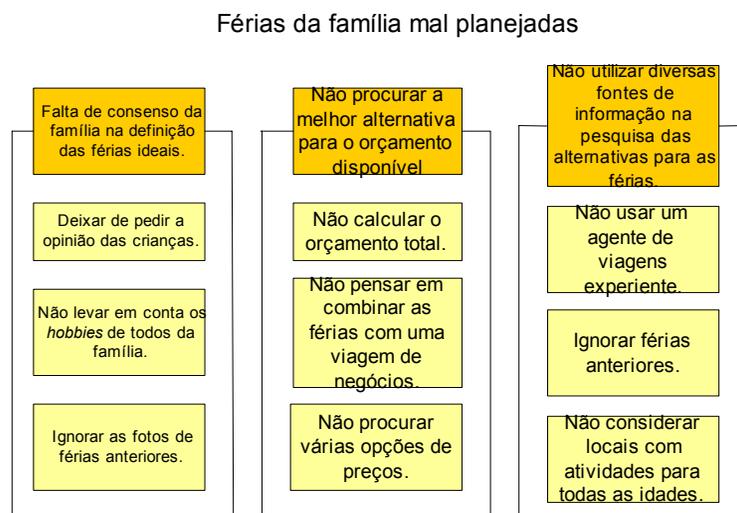


Figura 10 - Exemplo de Diagrama de Afinidades (Adaptação de Werkema, 2002, p. 195).

**Diagrama de Relações** – este Diagrama permite a visualização das relações de causa e efeito de um tema ou problema, a partir de um conjunto de dados numéricos (Werkema, 2002). É utilizado para “evidenciar que cada evento não é resultado de uma única causa, mas de múltiplas causas inter-relacionadas.

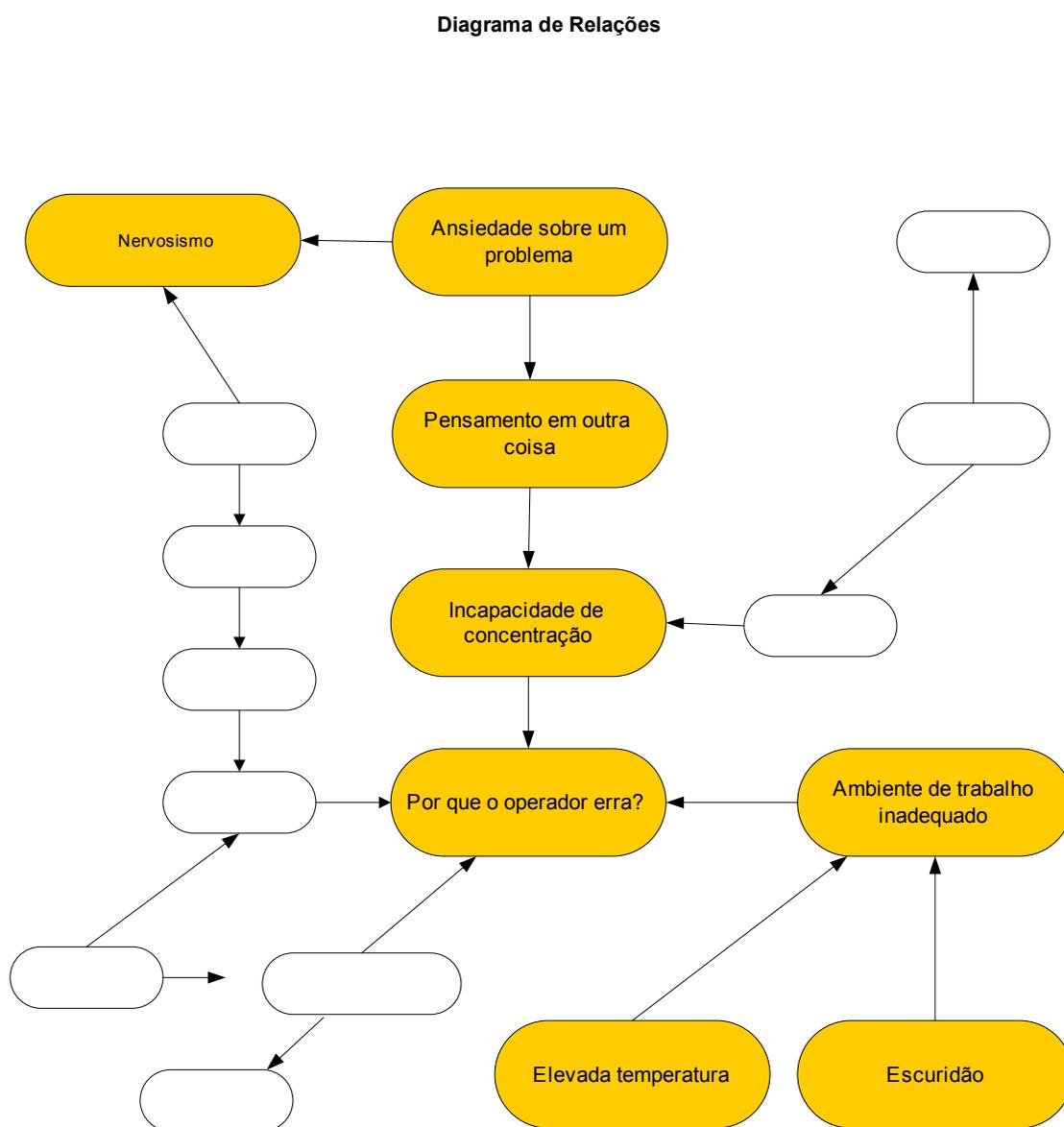


Figura 11 - Exemplo de Diagrama de Relações (Adaptação de Werkema, 2002, p.196).

## 2.7 Benefícios da implantação de um sistema de Gestão da Qualidade

Vale mencionar uma pesquisa que foi realizada em 1999 com empresas certificadas. A pesquisa teve como um dos objetivos principais aprofundar o conhecimento sobre os benefícios relacionados à certificação ISO 9000, obtendo as seguintes conclusões:

“De um total de 2.707 questionários enviados no início do ano, correspondentes exatamente ao número de empresas certificadas no Brasil até então, obteve-se informações de 380 organizações, ou 14% do total.

Organizações de pequeno e médio porte continuam a responder por mais de 70% das certificações ISO 9000 no Brasil.

O tempo médio de implantação dos Sistemas de Gestão da Qualidade das empresas pesquisadas foi de 15 meses.

A ROL – Receita Operacional Líquida – das empresas que tomaram parte da pesquisa cresceu, na média geral, 24% após a certificação ISO 9000.

O custo dos produtos e serviços das empresas pesquisadas decresceu 8,7% após a certificação, o que gerou, em média, as seguintes economias para essas empresas:

Porte Economia após a Certificação

Pequena R\$ 255,5 mil

Média R\$ 3,3 milhões

Grande R\$ 18,1 milhões

Pequena: até 100 funcionários

Média: 101 a 500 funcionários

Grande: acima de 500 funcionários

Diversos indicadores de Qualidade e Produtividade das empresas pesquisadas evoluíram significativamente após a certificação (prazo de entrega, taxa de defeitos/erros, horas de treinamento etc.)

Outros benefícios com a certificação ISO 9000 identificados na pesquisa:

- a. Melhoria da qualidade dos processos (87% das respostas)
- b. Maior qualidade percebida (65% das respostas)
- c. Melhor documentação (95% das respostas)
- d. Melhoria do clima organizacional (66% das respostas)
- e. Melhor entendimento de tarefas/trabalhos (85% das respostas)
- f. Melhoria das comunicações internas (61% das respostas)”

(Fonte: Material didático da Disciplina Gestão Integrada da Normalização LA-TEC/UFF, p. 55).

Os números obtidos com a pesquisa, já naquele ano, demonstraram com clareza os benefícios da implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade.

## 2.8 Adoção do sistema de Gestão da Qualidade pelos tribunais

Muitos Tribunais já atentaram para os benefícios da aplicação do Sistema de Gestão

da Qualidade. Já em 1994, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul deu início ao seu Programa de Qualidade, o que ocorreu também com o Tribunal de Justiça de Minas Gerais em 1995.

O interesse pela qualidade não parou por aí, em 1998, o TRT da 10ª Região recebeu a “primeira certificação ISO para uma atividade meio do Judiciário”. (Leão, 2002, p. 4)

Em 1997, foi a vez do TRF da 4ª Região dar início ao seu Programa de Qualidade, ocasião em que criou o Conselho da Qualidade.

Outro exemplo, no ano de 1997, foi a adoção pelo TRF da 3ª Região do Gerenciamento pela Qualidade Total.

Já em 1999, o Tribunal Regional Federal da 3ª Região obteve o “primeiro certificado ISO no Setor de atividade fim do Poder Judiciário, a Subsecretaria dos Feitos da Vice-Presidência.” (Leão, 2002, p.4)

Outras certificações foram obtidas sob os padrões da norma ISO 9000, no ano de 1999, pelo Tribunal Regional Eleitoral do Paraná e pelo Tribunal de Justiça de Rondônia, em atividade meio.

“Em 2000, o Superior Tribunal de Justiça obteve a primeira certificação ISO 9000 da instituição, sendo que em 2001, essa certificação foi obtida por alguns setores do Supremo Tribunal Federal.” (Leão, 2002, p.4)

## **2.9 A norma ISO**

### **2.9.1 Significado**

ISO é uma palavra derivada do grego ISOS que significa igual, não correspondendo às iniciais de *International Organization for Standardization*, ao contrário do que muitos pensam.

A Organização Internacional para Normalização (*International Organization for Standardization* – ISO) é uma federação mundial composta por entidades nacionais de normalização de aproximadamente 140 países, representada por uma entidade de cada país.

No Brasil, a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, que é uma sociedade privada, sem fins lucrativos e tem como associados pessoas físicas e jurídicas, é a responsável pela emissão dos registros de certificação, atestando a conformidade do sistema da qualidade da empresa em relação aos requisitos das normas.

A ISO é uma organização não governamental cuja missão é promover o desenvolvimento da normalização e das atividades com ela relacionadas no mundo, a sua visão é facilitar o intercâmbio internacional de bens e serviços, e desenvolver cooperação nas esferas das atividades intelectuais, científicas, tecnológicas e econômicas.

## **2.9.2 Histórico**

Conta Maranhão (2001, p.29) que a “ISO série 9000 é resultado da evolução de normas instituídas em duas frentes: segurança (e a conseqüente Qualidade) das instalações nucleares; confiabilidade (e a conseqüente Qualidade) de artefatos militares e aeroespaciais.”

Baseado nas experiências da atividade nuclear, “o Departamento de Defesa dos EUA passou a exigir que os fornecedores das forças armadas americanas possuíssem programas de Qualidade” (Maranhão, 2001, p. 29), dando início a uma série de ações que culminaram com a publicação de uma série de normas denominadas BS 5750, na Inglaterra, em 1979, “para aplicação limitada ao Reino Unido, mas estendida às atividades não-militares” (Maranhão, 2001, p.29).

“Por fim, em 1987, a ISO oficializou a série 9000, a partir de pequenas mudanças na BS 5750. O Reino Unido prontamente adotou a ISO série 9000, designando-a como BS 5750 – 1987” (Maranhão, 2001, p. 29).

### 2.9.3 Estruturação da ISO 9000:2000

A ISO 9000 compreende um conjunto de normas sobre sistemas de gestão da qualidade que visa sistematizar os processos de trabalho, para garantir padrões mínimos de qualidade na relação contratual entre clientes e fornecedores.

A “Família” ISO 9000 é composta por quatro normas, são elas: NBR ISO 9000:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário, NBR ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos, NBR ISO 9004:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para Melhorias de Desempenho e NBR ISO 19011:2002 – Diretrizes para Auditorias de Sistemas de Gestão da Qualidade e Ambiental.

A NBR ISO 9000:2000 descreve os sistemas de gestão da qualidade e define os termos a ela relacionados. É apenas um documento de referência, pois nela estão contidos os fundamentos e descrições utilizados nas normas ISO 9001 e ISO 9004.

Já a NBR ISO 9001:2000 define os requisitos dos sistemas de gestão da qualidade, incluindo os requisitos gerais e de documentação; o comprometimento da Alta Direção, o foco no cliente, a política da qualidade, o planejamento, as responsabilidades, autoridades e a comunicação interna, e ainda, as análises críticas pela Alta Direção.

Nessa norma constam também os requisitos para provisão de recursos, competência do pessoal, infra-estrutura e ambiente de trabalho.

Ainda prevê a norma NBR ISO 9001:2000, o planejamento da realização dos produtos, o relacionamento dos processos com os clientes, no que se refere aos requisitos relacionados ao produto e a análise crítica destes requisitos, assim como a forma de comunicação com o cliente. Trata também da parte referente ao projeto e desenvolvimento do produto e fornece requisitos para aquisições, produção e fornecimento de serviços e para o controle de dispositivos de medição e monitoramento. Indica ainda requisitos para medições e monitoramento do sistema de gestão da qualidade, o controle de produtos não-conformes, a análise de dados e

melhorias, incluindo-se ações preventivas e corretivas.

A NBR ISO 9001:2000 não tem a intenção de impor uniformidade na estrutura de um sistema de gestão da qualidade, bem como em sua documentação. Esta é a única norma da “Família” ISO que serve de base para uma auditoria.

A NBR ISO 9004:2000 fornece diretrizes para o desempenho de uma organização, assim como para uma auto-avaliação e para condução de processos de melhorias.

Esta norma foi estruturada de forma consistente com a NBR ISO 9001:2000, pois é uma norma que apenas auxilia as organizações na melhoria do desempenho do sistema de gestão da qualidade, não servindo de base para uma auditoria e nem tendo o propósito de certificação ou uso em relações contratuais.

A norma NBR ISO 19011:2002 é a norma que traça diretrizes para o processo de auditorias do sistema de gestão da qualidade – NBR ISO 9001:2000, e também para o sistema de gestão ambiental – NBR ISO 14001.

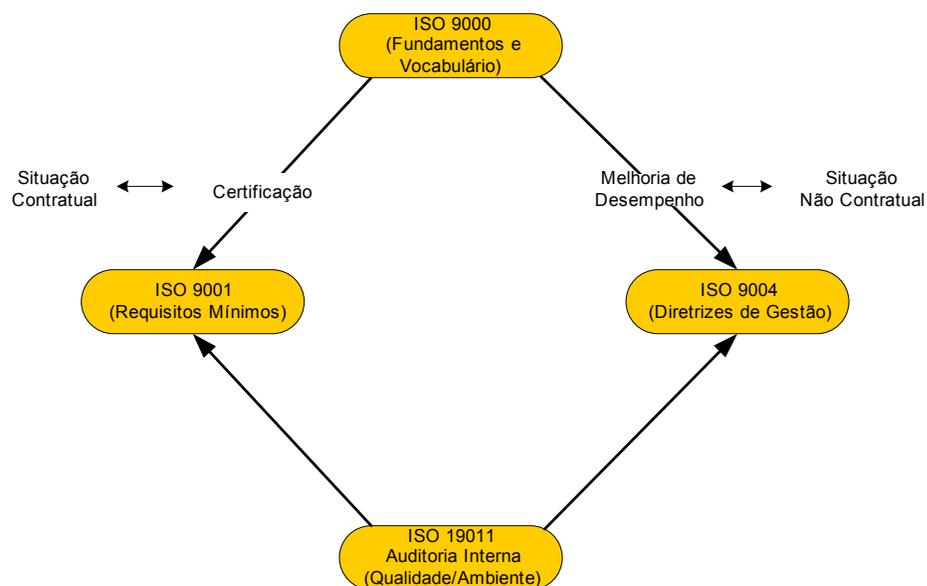


Figura 12 - Normas da Família ISO 9000:2000 ( Maranhão, 2001 - pg. 37)

## 2.9.4 ISO adequada para implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade

A norma NBR ISO 9001:2000, por ser a que define os requisitos para um sistema de gestão da qualidade, deve servir como um guia para implantação do Sistema de Gestão da Qualidade. Esta norma é certificável.

As diretrizes para implementar os requisitos da ISO 9001:2000 são fornecidas pela ISO 9004:2000.

## 2.9.5 Síntese dos requisitos da NBR ISO 9001:2000

**Tabela 6 - Síntese para compreensão da norma ISO 9001:2000**

REQUISITO	SÍNTESE
4. Sistema de Gestão da Qualidade	1. Estabelecer, documentar e manter um sistema da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia. 2. Definir os processos críticos para o sistema da qualidade, critérios e métodos para medir o seu desempenho. 3. Definir um manual da qualidade e os procedimentos requeridos por esta norma. 4. Assegurar que os documentos e dados válidos estejam disponíveis para as pessoas que executem as atividades. 5. Assegurar que as informações decorren-
4.1 Requisitos gerais	
4.2 Requisitos de documentação	
4.2.1 Generalidades	
4.2.2 Manual da Qualidade	
4.2.3 Controle de documentos	
4.2.4 Controle de registros da qualidade	

REQUISITO	SÍNTESE
	tes das execuções das atividades sejam mantidas para comprovação, quando solicitadas.
<p>5. Responsabilidade da Administração</p> <p>5.1 Comprometimento da Direção</p> <p>5.2 Foco no cliente</p> <p>5.3 Política da Qualidade</p> <p>5.4 Planejamento</p> <p>5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação</p> <p>5.6 Análise crítica pela Direção</p>	<p>6. Fornecer evidências do comprometimento da Direção, para com o desenvolvimento e implementação do sistema da qualidade.</p> <p>7. Assegurar que os requisitos do cliente são determinados e atendidos com o propósito de aumentar a sua satisfação.</p> <p>8. Definir e documentar a Política da Qualidade, os objetivos (mensuráveis), a estrutura da organização, as autoridades e responsabilidades e verificar periodicamente a efetividade do Sistema da Qualidade planejado.</p> <p>9. Assegurar a integridade do sistema, quando mudanças são planejadas e implementadas.</p> <p>10. Definir um representante da Direção.</p> <p>11. Assegurar que são estabelecidos processos de comunicação na organização com relação a eficácia do sistema da qualidade.</p>
<p>6. Gestão de Recursos</p> <p>6.1 Provisão de recursos</p>	<p>12. Assegurar que os recursos necessários para implementação e manutenção do sis-</p>

REQUISITO	SÍNTESE
<p>6.2 Recursos humanos</p> <p>6.3 Infra-estrutura</p> <p>6.4 Ambiente de trabalho</p>	<p>tema da qualidade, bem como para o aumento da satisfação do cliente sejam disponibilizados.</p> <p>13. Assegurar a capacitação técnica do pessoal que desempenhe atividades que influenciem na qualidade.</p> <p>14. Assegurar que a infra-estrutura e o ambiente de trabalho adequado para alcançar a conformidade com os requisitos do produto sejam implementadas.</p>
<p>7. Realização do Produto</p> <p>7.1 Planejamento</p> <p>7.2 Processos relacionados a cliente</p> <p>7.3 Projeto e Desenvolvimento</p> <p>7.4 Aquisição</p> <p>7.5 Produção e fornecimento de serviço</p> <p>7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento</p>	<p>15. Determinar o planejamento dos processos necessários a realização do produto ou prestação do serviço.</p> <p>16. Assegurar a capacidade de vendas e que as divergências sejam acordadas e registradas.</p> <p>17. Determinar canais de comunicação em que o cliente possa utilizar.</p> <p>18. Assegurar que os produtos adquiridos, a serem incorporados ao produto final, estejam conforme desejado.</p> <p>19. Assegurar que os projetos de produtos sejam capazes de obtê-los conforme desejado.</p>

REQUISITO	SÍNTESE
	<p>20. Assegurar que os produtos entregues pelo cliente, para serem incorporados ao produto final, estejam conforme desejado.</p> <p>21. Assegurar que os produtos sejam identificados, na extensão apropriada, para a recuperação das informações desejadas.</p> <p>22. Assegurar que o processo produtivo seja capaz de prover produtos conforme desejado.</p> <p>23. Assegurar a liberação de produtos finais de acordo com as especificações.</p> <p>24. Assegurar que os insumos e produtos finais obtidos não sofram danos ou deterioração até a entrega ao cliente.</p> <p>25. Dispor de equipamentos de inspeção, medição e ensaios que possibilitem obter resultados confiáveis.</p>
<p>8. Medição</p> <p>8.1 Generalidades</p> <p>8.2 Medição e monitoramento</p> <p>8.3 Controle de produto não-conforme</p> <p>8.4 Análise de dados</p> <p>8.5 Melhorias</p>	<p>26. Assegurar que somente produtos aprovados sejam liberados.</p> <p>27. Determinar o método de medição da satisfação do cliente e aplicá-lo de forma a obter o resultado necessário para promover o aumento da satisfação.</p> <p>28. Assegurar que o produto não-conforme</p>

REQUISITO	SÍNTESE
	<p>tenha prevenida sua utilização ou instalação não intencional.</p> <p>29. Assegurar que as atividades da qualidade e respectivos resultados estejam em conformidade com as disposições planejadas e para determinar a eficácia do Sistema da Qualidade.</p> <p>30. Assegurar que não haja a repetição ou que seja prevenida a ocorrência de uma não conformidade.</p> <p>31. Onde aplicável, utilizar técnicas estatísticas para controlar e aprimorar o processo e as características do produto.</p>

Fonte: Adaptação do Material Didático da Disciplina de Gestão da Normalização do Curso MBA – Gestão pela Qualidade Total - LATEC/UFF, p. 13-15.

### 2.9.6 Gestão de Processos

Paschoaletto (2004, p.26) diz que “a base teórica para a implantação de um sistema de administração no conceito de gestão por processos surgiu quando o consultor americano Michael Hammer criou o termo reengenharia.”

A Gestão por Processos pressupõe um nivelamento entre os colaboradores, com um organograma horizontal, fazendo necessário que cada membro do time tenha uma visão sistêmica, que vá além das suas próprias tarefas.

Neste tipo de gestão, “as informações devem ser transparentes e fluir em mão dupla, e

as pessoas devem trabalhar em convergência para o mesmo objetivo – compartilhando um mesmo objetivo estratégico”. (Paschoaletto, 2004, p.26)

O comprometimento de todos com o resultado organizacional se faz necessário, de forma a identificar as tarefas redundantes.

Daí a necessidade de buscar uma participação aberta e democrática com a equipe, antes do processo de mudanças, de forma a evitar as condutas reativas das pessoas.

Com a identificação das tarefas redundantes, as novas operações ganham novas nomenclaturas e os líderes ficam com “a responsabilidade de integrar a equipe e desenvolver as pessoas, mantendo-as num mesmo compasso”. (Paschoaletto, 2004, p.27)

Na Gestão por Processos o fluxo de informação deve ser em todos os sentidos e direções, o compartilhamento deve ser total.

Outro ponto importante deste tipo de gestão é a utilização de indicadores de desempenho, pois quantificar os processos possibilita a eliminação da subjetividade das avaliações.

### **2.9.7 Gestão de Pessoas**

Maranhão (2001, p. 18) diz que “são as pessoas que fazem os sistemas funcionarem. Sem equipe, mesmo os melhores sistemas tornam-se inócuos, vazios, sem finalidade, frios e sem vida.”

Há uma grande diferença entre um simples grupo e uma equipe de trabalho.

“Grupo de trabalho é aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro com seu desempenho em sua área de responsabilidade”. (Robbins<sup>2</sup>, 2002 apud Veiga, 2004, p. 31).

Equipe envolve algo mais, pois, para o mencionado autor, “gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempe-

---

<sup>2</sup> Robbins, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

nho maior do que a soma daquelas entradas individuais”.

Veiga (2004, p. 31) diz que “o desempenho de uma equipe é avaliado por meio do esforço coletivo. Portanto, é muito importante que as pessoas canalizem sua energia individual numa mesma direção”.

“A equipe mais eficaz não é aquela que possui os melhores talentos ou as mentes mais brilhantes, e sim aquela que segue uma mesma direção, tendo como meta o objetivo comum da equipe”. (Senge<sup>3</sup>, 1990 apud Veiga, 2004, p. 31).

Líderes e equipes que têm como desafio a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade devem reconhecer a existência de alguns princípios que devem ser seguidos.

A ISO 9000:2000 apresenta oito princípios da gestão da qualidade, que podem ser utilizados pela Alta Direção na busca da melhoria de seu desempenho.

Cada princípio tem uma função, mas todos se inter-relacionam, de forma a permitir o planejamento, implantação e manutenção de um Sistema de Gestão da Qualidade eficiente e eficaz.

Os oito princípios descritos pela norma ISO 9000:2000 são: foco no cliente, liderança, engajamento das pessoas, abordagem por processos, abordagem sistêmica para a gestão, melhoria contínua, abordagem factual para a tomada de decisão e benefícios mútuos.

O Foco no Cliente é a razão da existência de uma Organização, por isso suas necessidades e requisitos devem ser claramente identificados, de modo a atender e até superar suas expectativas. O sucesso da Organização está em antecipar-se às necessidades do cliente.

A Liderança é a força propulsora da excelência organizacional, está baseada na capacidade e no comprometimento da alta direção em liderar um sistema de gestão eficaz, que estimule as pessoas a um propósito comum e duradouro, considerando os valores, as diretrizes e as estratégias da organização e comprometendo-as com resultados.

---

<sup>3</sup> Senge, Peter. **A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende**. 12. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

Outro princípio importante é o Engajamento das Pessoas, “o sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho.” Portanto, para que a organização alcance o sucesso é necessário que as pessoas tenham oportunidade para aprender e estejam num “ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades” (Primeiros Passos para a Excelência, 2004, p. 8).

A Abordagem por Processos significa que a excelência do desempenho e o sucesso no negócio requerem que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos. Esta abordagem possibilita à organização atuar com eficiência nos recursos e com eficácia nos resultados, uma vez que busca atender os seus clientes finais mediante a adição de valor nas atividades desenvolvidas.

O princípio de Benefícios Mútuos nas Relações com os Fornecedores é um dos recursos fundamentais para que os processos gerem os resultados esperados, pois somente com fornecedores tratados como parceiros, se conseguirá assegurar melhores condições de preço, qualidade e prazo nos produtos e serviços.

Abordagem Sistêmica para a Gestão, é o princípio que orienta a Organização a identificar e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema, de forma que o alinhamento permita ao líder definir e monitorar os indicadores de desempenho. Para Maranhão (2001, p. 11) “não basta ver cada atividade como um processo; é essencial que estes processos sejam integrados.”

A visão sistêmica pressupõe a interdependência e inter-relacionamento dos recursos (capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos, softwares etc) da organização, de forma a perseguir os mesmos objetivos.

Outro princípio é a Abordagem Factual para a Tomada de Decisão, a “base para a tomada de decisão, em todos os níveis da organização, é a análise de fatos e dados gerados em cada um de seus processos”. (Primeiros Passos para a Excelência, 2004, p.8).

Esse princípio assegura que o líder possa identificar, medir, acompanhar e analisar os

dados e as informações para poder tomar decisões eficazes. O líder ao adotar este princípio cria um painel de bordo que permite identificar seus pontos fortes e as oportunidades de melhoria que assegurarão o sucesso da Organização.

Mais um princípio é o da Melhoria Contínua, a norma NBR ISO 9000:2000 define melhoria contínua como atividade recorrente para aumentar a capacidade de atender requisitos.

Maranhão (2001, p.12) diz que “nada é tão bom que não possa ser melhorado e que há necessidade de se melhorar continuamente os processos e produtos para atender as expectativas dos clientes, pois essas estão sempre evoluindo”.

A Melhoria Contínua como resultado das análises dos dados garante que a Organização demonstre efetivamente o Foco no Cliente, superando as expectativas na busca da excelência.

A compreensão e aplicação dos mencionados princípios permitem a melhoria e inovação dos processos de trabalho.

Diz Motta (2004, p. 220):

“Gerenciar a inovação é exercitar-se na liberdade de criar e progredir; estimular a produção de idéias novas e sua associação a problemas organizacionais; saber conviver com imaginações, contradições e questionamentos; buscar aderentes às novidades e eliminar e contornar resistências; e ver a autonomia e iniciativa das pessoas, seus erros e acertos como busca de novas soluções. Gerenciar a inovação é ser hábil em lidar com o conflito e com a frustração de ser mal compreendido; ser empreendedor, paciente e persistente em perseguir ideais e visões estratégicas; mover-se pelo desejo da diferença; e ser tenaz na busca da novidade e na dedicação ao bem comum.”

## **2.10 Gestão do Serviço Público**

A gestão pública é muito mais complexa do que a privada porque sua conduta é definida em lei.

Os princípios básicos da administração pública estão estabelecidos na Constituição

Federal: legalidade, moralidade, impessoalidade ou finalidade, publicidade e eficiência (art. 37).

E ainda, existem regras para um bom administrador estar permanentemente atendo, quais sejam: a razoabilidade, a proporcionalidade, a ampla defesa, o contraditório, a segurança jurídica, a motivação e supremacia do interesse público, todas enumeradas pelo artigo 2º da Lei Federal 9.784, de 21/01/1999.

Muitas diferenças se evidenciam entre o serviço público e o privado, desde a diferença de linguagem, pois é comum no serviço público referir-se ao cliente como usuário e ao funcionário como servidor até a destinação de seu produto final, que não tem um cliente específico, mas sim a sociedade como um todo, por ser a sociedade como um todo a razão da existência do serviço público.

Outra diferença é que a gestão privada se preocupa com o lucro, enquanto a gestão pública se preocupa com o grau de excelência no cumprimento da missão institucional e com o alcance do alto desempenho institucional.

No que se refere aos resultados, as instituições públicas possuem características próprias. Os resultados decorrentes de suas ações, na maioria das vezes, somente são percebidos pela sociedade a longo prazo, fortemente influenciada pela mídia, o que dificulta a efetiva mensuração dos dados.

## **2.11 Processo e procedimento na esfera judicial**

### **2.11.1 Definição de Processo**

Para Führer (1999, p.15) processo é uma seqüência de atos interdependentes, destinados a solucionar um litígio, com a vinculação do juiz e das partes a uma série de direitos e obrigações.

Theotonio Negrão e José Roberto F. Gouvêa (2004, p. 45) afirmam que “processo é o método, isto é, o sistema de compor a lide em juízo através de uma relação jurídica vinculativa de direito público.”

Para Ernane Fidélis dos Santos (1996, p.25), “processo é a soma de atos que têm fim determinado, não importando a marcha que toma para atingi-lo”.

Câmara (2001, p.128) afirma que processo “é o resultado da soma de diversos fatores, um dos quais é exatamente o procedimento (e os outros são o contraditório e a relação jurídica processual).

### **2.11.2 Definição de Procedimento**

Führer (1999, p.15) define procedimento como o modo pelo qual o processo anda, ou a maneira pela qual se encadeiam os atos do processo. Diz ainda que os procedimentos podem ser especiais ou comuns, quando seguem um padrão geral, dividindo-se em ordinário ou sumário.

Para Theotonio Negrão e José Roberto F. Gouvêa (2004, p. 45) “procedimento é a forma material com que o processo se realiza em cada caso concreto.”

Já para Santos (1996, p. 25), procedimento “é o modo pelo qual o processo se forma e se movimenta, para atingir o respectivo fim.”

Câmara (2001, p. 273) define procedimento como “o aspecto extrínseco do processo.” formado por uma seqüência ordenada de atos processuais”.

### **2.12 Processo de conhecimento de rito sumário**

Segundo Câmara (2001, p. 273), o ordenamento jurídico prevê para o processo de conhecimento, procedimentos comuns e especiais.

Os procedimentos comuns, previstos na legislação, são: ordinário e sumário (art. 272).

O procedimento a ser aplicado é aquele previsto em lei, não cabendo ao usuário a livre escolha do procedimento que será utilizado.

Para se utilizar do procedimento comum sumário, instituído pela Lei 9.245, de 26.12.95, primeiramente o autor deve observar se há procedimento especial previsto para o caso concreto.

Diante da inexistência de previsão na legislação de procedimento especial, o autor deverá observar o procedimento comum, verificando, inicialmente, se a hipótese se trata de utilização do procedimento sumário, conforme dispõe o Código de Processo Civil, em seu art. 275.

Os passos para definição do procedimento estão descritos na figura 13.

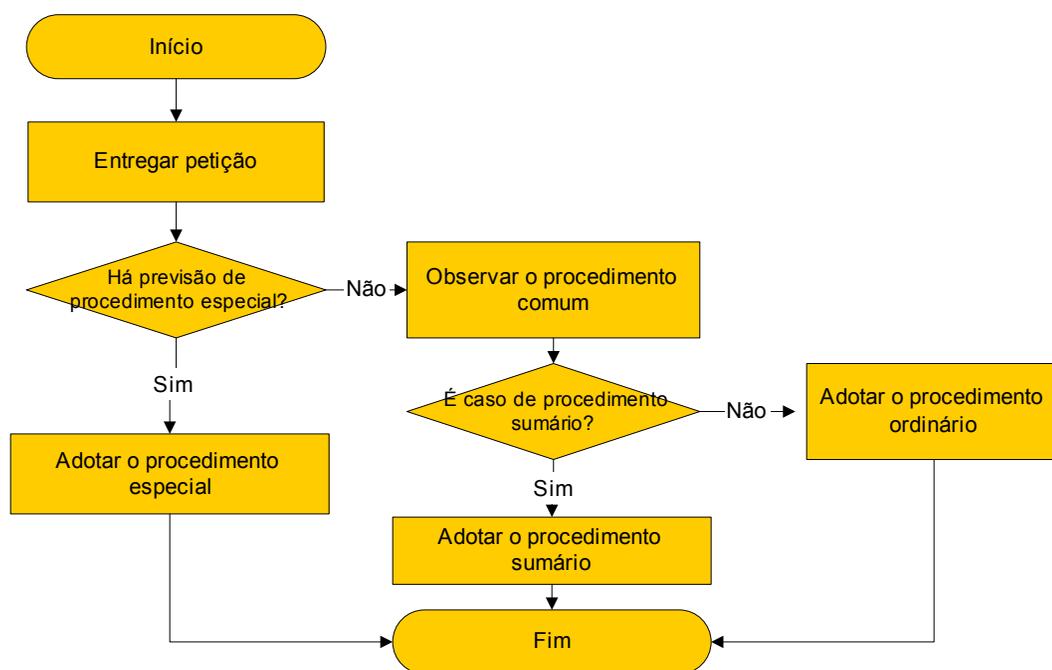


Figura 13 - Fluxograma para definição do procedimento –

Adaptado de Lições de Direito Processual Civil (Câmara, 2001)

### **2.12.1 Passos no Processo de Conhecimento de Rito Sumário**

O processo de conhecimento de rito sumário inicia-se com a petição inicial, subscrita por advogado, contendo os requisitos estabelecidos no art. 282 do CPC, bem como a indicação das provas e testemunhas, juntamente com os documentos pertinentes.

O juiz ao determinar a citação do réu, designa também a audiência de conciliação.

Caso o réu não compareça à audiência de conciliação, sem justo motivo, reputar-se-ão verdadeiros os fatos narrados na petição inicial, salvo se o contrário resultar da prova dos autos, devendo, desde logo, o juiz proferir a sentença (art. 277, § 2º do CPC).

O réu deve juntar a sua resposta, através de advogado, por escrito ou oralmente, na própria audiência, juntando o rol de testemunhas e os documentos pertinentes.

Se não for necessária a prova oral, aguarda-se as demais diligências e a seguir é proferida a sentença.

Caso seja necessária a prova oral, o juiz designa audiência de instrução e julgamento, com prazo suficiente para que antes de sua realização sejam juntados os laudos técnicos e todos os elementos necessários ao exame.

Também deve ser designada audiência, no caso de requerimento de esclarecimentos orais dos peritos.

Na audiência de instrução e julgamento devem ser ouvidos os peritos, os depoimentos pessoais, as testemunhas, além de se realizarem os debates orais.

A sentença deve ser proferida na audiência ou no prazo de 10 dias.

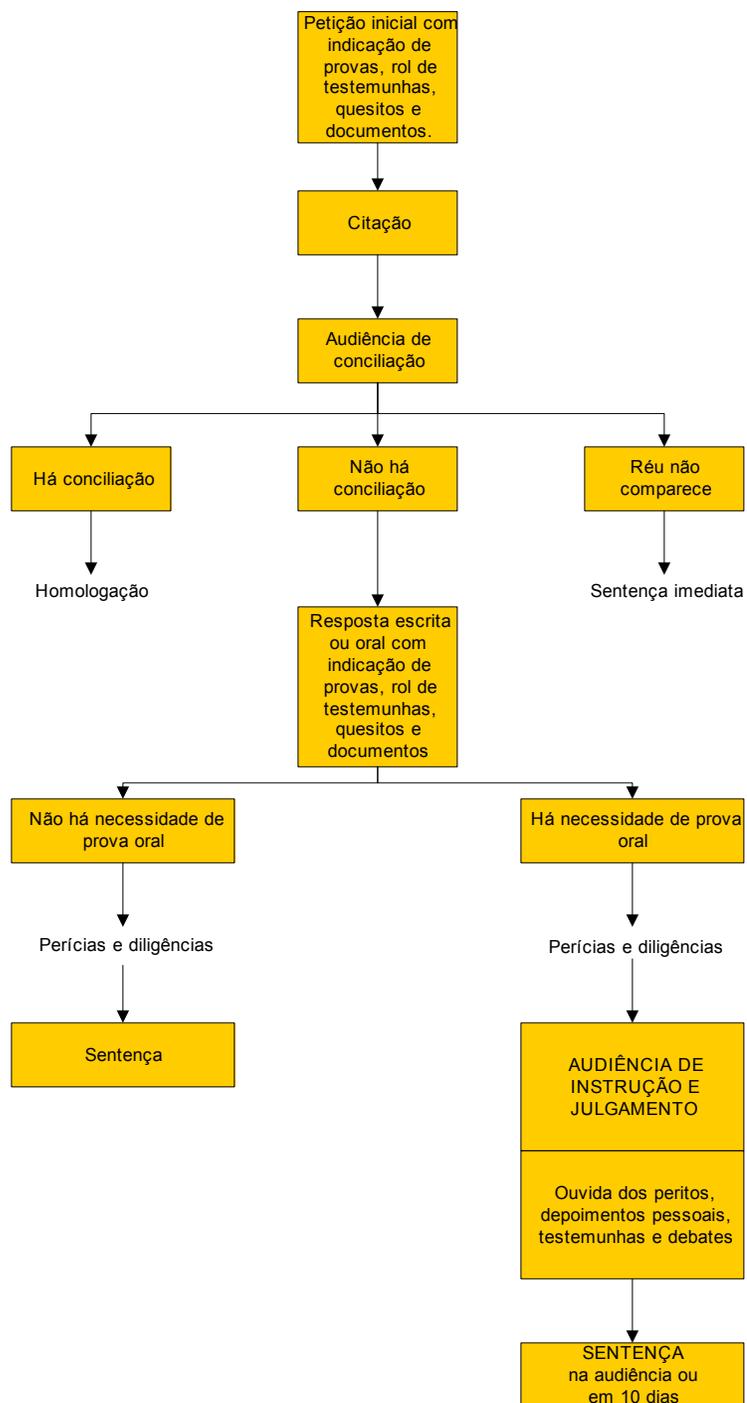


Figura 14 - Esquema do procedimento comum sumário (Führer, 1999, p. 113)

### **3 ESTUDO DE CASO: OTIMIZAÇÃO DE SERVIÇOS JUDICIÁRIOS**

#### **3.1 Conhecendo um pouco sobre o Tribunal de Justiça: Missão e Visão do Poder Judiciário**

A missão e a visão do Poder Judiciário foram definidas em reuniões de Reflexões Estratégicas realizadas no mês de março de 2003, com a Comissão de Modernização e Gestão, criada no mesmo ano.

A Missão do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro é “resolver os conflitos de interesses que lhe sejam levados pela população, garantindo as liberdades, assegurando os direitos e promovendo a paz social” (<http://intranet.rj.gov.br/instituc/institucional.htm>, acesso em 07/04/2004).

A Visão do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro é “entregar a prestação jurisdicional em tempo adequado à natureza dos conflitos propostos, obtendo o reconhecimento da sociedade sobre a contribuição do Judiciário para o exercício democrático da cidadania e o desenvolvimento harmonioso de todos os segmentos sociais.” (<http://intranet.rj.gov.br/instituc/institucional.htm>, acesso em 07/04/2004).

### 3.2 O problema a ser estudado

O objeto deste Estudo de Caso é um processo judicial, de procedimento sumário, que tramitou por um período superior a cinco anos, numa Vara Cível da Comarca da Capital. Busca-se neste estudo identificar formas de agilização deste tipo de processo.

Por ser um processo de aplicação comum a todas as Varas, as soluções sugeridas, se aceitas, poderão ser estendidas às demais.

### 3.3 Coleta e análise dos dados

Foram identificados todos os andamentos processuais, bem como os prazos em que transcorreram, conforme a seguir descrito na Tabela 7.

**Tabela 7 – Andamentos processuais e prazos**

ANDAMENTO	DATA	PRAZO	ART. DO CPC
Distribuição	17/03/1999	===	===
Certidão de distribuição e registro no livro tombo	18/03/1999	48h	190
Certidão de recolhimento integral das custas e taxa judiciária	18/03/1999	48h	190
Conclusão	19/03/1999	24h	190
Despacho: “Ao Juizado Informal Cível.”	19/03/1999	2 dias	189
Designação de audiência em 19/04/1999 junto ao Juiza-			

ANDAMENTO	DATA	PRAZO	ART. DO
do Informal de Conciliação. Convite e intimação.	19/03/1999	2 dias	189
Expedição dos convites	23/03/1999	48h	190
Certidão da remessa da decisão para a imprensa no expediente do dia 24/03/1999	26/03/1999	48h	190
Certidão da publicação do expediente no Diário Oficial do dia 26/03/1999	26/03/1999	48h	190
Juntada dos avisos de recebimento	13/04/1999	48h	190
Informação de que as partes não compareceram à audiência de conciliação, ficando designada audiência de conciliação, instrução e julgamento para o dia 02/08/99.	19/04/1999	Audiência prejudicada	
Conclusão	19/04/1999	24h	190
Despacho: "Cite-se e intime-se."	20/04/1999	2 dias	189
Certidão da remessa da decisão para a imprensa no expediente do dia 20/04/1999	23/04/1999	48h	190
Certidão da publicação do expediente no Diário Oficial do dia 23/04/1999	23/04/1999	48h	190
Expedição do mandado de citação	28/04/1999	48h	190
Realização da Audiência de Conciliação, Instrução e Julgamento. Ausência do réu. Pedido do autor para suspensão do processo pelo prazo de 60 dias, o que foi deferido.	02/08/1999	Audiência prejudicada	

ANDAMENTO	DATA	PRAZO	ART. DO
Certidão de remessa da decisão para a imprensa no expediente do dia 03/08/1999	05/08/1999	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 03/08/1999, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 05/08/1999.	05/08/1999	48h	190
Certidão de que decorreu o prazo de sobrestamento sem manifestação do autor.	27/10/1999	48h	190
Conclusão	27/10/1999	24h	190
Despacho: “Intime-se o autor – pessoalmente – e seu advogado pela imprensa, para movimentar o processo, em 48 horas sob pena de sua extinção.	28/10/1999	2 dias	189
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 28/10/99	03/11/1999	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 28/10/99, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 03/11/99.	03/11/1999	48h	190
Juntada de substabelecimento do patrono do autor	04/11/1999	===	===
Petição do autor requerendo designação de nova data de audiência, com a citação do réu.	05/11/1999	48h – prazo judicial	
Juntada da petição do autor	09/11/1999	48h	190
Conclusão	10/11/1999	24h	190
Designação de Audiência de Conciliação e Audiência	10/11/1999	2 dias	189

ANDAMENTO	DATA	PRAZO	ART. DO
de Instrução e Julgamento conjuntas por acúmulo de pauta para o dia 10/04/2000			
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 10/11/1999	12/11/1999	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 10/11/99, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 12/11/99	12/11/1999	48h	190
Expedição de mandado de citação e intimação.	22/11/1999	48h	190
Certidão de que o mandado não pode ser cumprido, por não existir na rua o nº mencionado.	19/01/2000	48h	190
Juntada do mandado	26/01/2000	48h	190
Despacho: “Ao interessado para que se manifeste sobre a certidão do Oficial de Justiça.”.	26/01/2000	2 dias	189
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 26/01/00	31/01/2000	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 26/01/00, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 31/01/00	31/01/2000	48h	190
Petição do autor requerendo citação do réu através de carta precatória no Rio Grande do Sul e designação de nova data para audiência.	24/02/2000	===	===
Juntada da petição	28/02/2000	48h	190

ANDAMENTO	DATA	PRAZO	ART. DO
Conclusão	29/02/2000	24h	190
Despacho: “Redesigno a audiência de conciliação, instrução e julgamento, para o dia 13/07/2000, às 15:00 horas. Cite-se e intime-se por precatória, como requerido, às fls. 55, fixando com base no art. 203, CPC, 50 dias para seu cumprimento. Intimem-se todos.”	29/02/2000	2 dias	189
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 29/02/00	02/03/2000	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 29/02/00 , remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 15/02/01	02/03/2000	48h	190
Expedição de carta precatória	13/04/2000	48h	190
Recebimento pelo autor da carta precatória para cumprimento no Rio Grande do Sul	13/04/2000	5 dias	185
Petição do autor informando que o réu se encontra no Rio de Janeiro, requerendo a citação do réu no Rio de Janeiro e designação de nova data de audiência.	15/06/2000	===	===
Juntada da petição do autor.	19/06/2000	48h	190
Conclusão	20/06/2000	24h	190
Despacho: “1 - Comprove o autor a distribuição da precatória no Juízo deprecado. 2 – Recolhidas as custas, cite-se no endereço do imóvel.”	20/06/2000	2 dias	189

ANDAMENTO	DATA	PRAZO	ART. DO
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 20/06/00.	23/06/2000	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 20/06/00, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 23/06/00.	23/06/2000	48h	190
Conclusão	03/07/2000	24h	190
Despacho: “1 – Retire-se o feito de pauta. 2 – Por ora, cumpra a parte autora o determinado no item 1, do despacho de fls. 61.”	03/07/2000	2 dias	189
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 03/07/2000	05/07/2000	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 03/07/2000, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 05/07/00.	05/07/2000	48h	190
Petição do autor informando não ter distribuído a carta precatória e requerendo a citação do réu por meio de Oficial de Justiça no endereço do Rio de Janeiro, e ainda, a designação de nova data de audiência.	14/07/2000	===	===
Juntada da petição do autor	18/07/2000	48h	190
Conclusão	19/07/2000	24h	190
Despacho: “AC e AIJ, conjuntas por acúmulo de pauta, em 31/08/2000 às 16:00 horas. Defiro a produção das	20/07/2000	2 dias	189

ANDAMENTO	DATA	PRAZO	ART. DO
provas inicialmente requeridas pela parte autora. Cite-se e intime-se.”			
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 20/07/00.	24/07/2000	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 20/07/00, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 24/07/00.	24/07/2000	48h	190
Juntada da guia comprobatória de custas referentes a diligência do Oficial de Justiça.	03/08/2000	48h	190
Expedição do mandado de citação.	08/08/2000	48h	190
Despacho: “Ao interessado para que se manifeste sobre a certidão do Oficial de Justiça.”	23/08/2000	2 dias	189
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 23/08/00.	25/08/2000	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 23/08/2000, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 25/08/00.	25/08/2000	48h	190
Conclusão	25/08/2000	24h	190
Despacho: “Ante a certidão de fls. 70, retire-se o feito de pauta. 2 – Aguarde-se a manifestação da parte autora.”	25/08/2000	2 dias	189
Petição do autor requerendo designação de nova data de	29/08/2000	===	===

ANDAMENTO	DATA	PRAZO	ART. DO
audiência com a citação do réu por hora certa.			
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 28/08/00.	31/08/2000	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 28/08/00, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 31/08/00.	31/08/2000	48h	190
Conclusão	04/09/2000	24h	190
Despacho: “AC e AIJ, conjuntas por acúmulo de pauta, em 18/10/2000 às 15:45 horas. Defiro a produção das provas inicialmente requeridas pela parte autora. Cite-se e intime-se.”	04/09/2000	2 dias	189
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 04/09/00.	06/09/2000	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 04/09/2000, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 06/09/00.	06/09/2000	48h	190
Desentranhamento do mandado de citação.	08/09/2000	48h	190
Expedição de aditamento do mandado	18/09/2000	48h	190
Juntada de aditamento de mandado de citação positivo	13/10/2000	48h	190
Realizada audiência, juntada contestação, deferido a parte autora, vista dos documentos acostados na contestação pelo prazo de 05 dias (art. 398 CPC).	18/10/2000	Audiência	

ANDAMENTO	DATA	PRAZO	ART. DO
Manifestação do autor	23/10/2000	5 dias – prazo judicial	
Juntada da petição do autor	25/10/2000	48h	190
Conclusão	26/10/2000	24h	190
Despacho: “Art. 398 do CPC. Ao réu.”	26/10/2000	2 dias	189
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 26/10/00	30/10/2000	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 26/10/00, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 30/10/00	30/10/2000	48h	190
Juntada de documentos pelo réu	16/11/2000	5 dias	185
Juntada da petição	21/11/2000	48h	190
Conclusão	22/11/2000	24h	190
Despacho: “Art. 398 CPC. Ao autor.”	22/11/2000	2 dias	189
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 22/11/2000.	24/11/2000	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 22/11/2000, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 24/11/00	24/11/2000	48h	190
Manifestação do autor	01/12/2000	5 dias – prazo judicial	
Juntada da petição	05/12/2000	48h	190

ANDAMENTO	DATA	PRAZO	ART. DO
Conclusão	06/12/2000	24h	190
Despacho: “Comprove o réu o pagamento das cotas referidas em cinco dias. Após, ao contador para verificar a regularidade dos pagamentos.”	13/12/2000	2 dias	189
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 14/12/2000.	18/12/2000	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 14/12/2000, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 18/12/00	18/12/2000	48h	190
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 08/01/01	10/01/2001	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 08/01/01, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 10/01/01	10/01/2001	48h	190
Petição do autor requerendo o prosseguimento do feito, face à inércia do réu.	29/01/2001	===	===
Certidão de que não houve manifestação do réu.	01/02/2001	48h	190
Conclusão	01/02/2001	24h	190
Petição do réu	02/02/2001	5 dias – prazo judicial	
Sentença	06/02/2001	10 dias	189
Certidão de registro da sentença no Livro de Registro	06/02/2001	48h	190

ANDAMENTO	DATA	PRAZO	ART. DO
de Sentenças			
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 07/02/01	09/02/2001	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 07/02/01, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 09/02/01	09/02/2001	48h	190
Interposto recurso de apelação pelo autor	21/02/2001	15 dias	
Certidão de que a apelação foi interposta tempestivamente	09/03/2001	48h	190
Conclusão	09/03/2001	24h	190
Despacho: “Recebo o recurso nos seus regulares efeitos.”	13/03/2001	2 dias	189
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 13/03/2001	16/03/2001	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 13/03/01, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 16/03/2001	16/03/2001	48h	190
Certidão de que transcorreu o prazo sem que o réu oferecesse recurso.	23/07/2001	48h	190
Conclusão	24/07/2001	24h	190
Despacho: “Subam ao Egrégio Tribunal de Justiça com as nossas homenagens.”	25/07/2001	2 dias	189

ANDAMENTO	DATA	PRAZO	ART. DO
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 25/07/01.	16/03/2001	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 25/07/01, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 27/07/2001	27/07/2001	48h	190
Remessa ao Tribunal de Justiça	27/07/2001	48h	190
Autuação	03/08/2001	48h	190
Recebimento pela Vice-Presidência	07/08/2001	48h	190
Distribuição	03/10/2001	48h	190
Recebimento pela Câmara	03/10/2001	48h	190
Conclusão	04/10/2001	24h	190
Despacho: “Peço dia.”	06/10/2001	2 dias	189
Entrega dos autos à Secretaria	09/10/2001	===	===
Realizada sessão e proferida decisão.	08/11/2001	Sessão	
Certidão de publicação da decisão no Diário Oficial	16/11/2001	48h	190
Remessa dos autos ao Registro de Acórdãos	06/12/2001	48h	190
Recebimento pelo Registro de Acórdãos	06/12/2001	48h	190
Certidão de registro do acórdão	07/12/2001	48h	190
Certidão de que não houve interposição de recurso da decisão e remessa dos autos à Vara Cível	10/12/2001	48h	190
Conclusão	17/12/2001	24h	190
Despacho: “Cumpra-se o v. acórdão.”	17/12/2001		

ANDAMENTO	DATA	PRAZO	ART. DO
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 18/12/01.	08/01/2002	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 18/12/01, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 08/01/02	08/01/2002	48h	190
Juntada de substabelecimento pelo autor	09/01/2002	===	===
Petição do autor	07/02/2002	5 dias	185
Juntada da petição do autor	14/02/2002	48h	190
Certidão da existência de diferença de taxa judiciária a ser recolhida	14/02/2002	48h	190
Conclusão	14/02/2002	24h	190
Despacho: “Ao Autor sobre a certidão.”	19/02/2002		
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 21/02/02	26/02/2002	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 21/02/02, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 26/02/02	26/02/2002	48h	190
Juntada pelo autor da guia referente à diferença da taxa judiciária	07/03/2002	5 dias	185
Juntada da petição do autor	08/03/2002	48h	190
Certidão de que a taxa foi devidamente recolhida	08/03/2002	48h	190
Conclusão	12/03/2002	24h	190

ANDAMENTO	DATA	PRAZO	ART. DO
Despacho: “Honorários 5%. Cite-se em execução. Convole-se na distribuição.”	12/03/2002	2 dias	189
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 15/03/02	20/03/2002	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 15/03/02, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 20/03/02	20/03/2002	48h	190
Expedição de mandado de execução	03/05/2002	48h	190
Certidão do Oficial de Justiça informando não ter encontrado o Réu nas três datas que compareceu ao local.	s/data	48h	190
Despacho: “Ao interessado para que se manifeste sobre a certidão do Oficial de Justiça.”	18/06/2002	2 dias	189
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 18/06/02	28/06/2002	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 18/06/02, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 28/06/02	28/06/2002	48h	190
Petição do autor requerendo a expedição de ofício à Delegacia da Receita Federal, para que forneça o endereço do réu.	12/07/2002	5 dias	185
Conclusão	17/07/2002	24h	190
Despacho: “Oficie-se conforme requerido.”	18/07/2002	2 dias	189

ANDAMENTO	DATA	PRAZO	ART. DO
Expedição de ofício à DRF	25/07/2002	48h	190
Recebimento do original do ofício pelo advogado do autor	30/08/2002	====	====
Recebimento do ofício pela DRF	12/09/2002	====	====
Resposta ao ofício, informando o endereço do réu	25/09/2002	====	====
Juntada da resposta ao ofício	16/10/2002	48h	190
Petição do autor requerendo expedição de carta precatória e juntada de novo substabelecimento.	30/10/2002	====	====
Conclusão	05/11/2002	24h	190
Despacho: “Defiro. Expeça-se carta precatória como requerido, devendo o exeqüente providenciar a sua instrução e retirada.”	07/11/2002	2 dias	189
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 07/11/02	11/11/2002	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 07/11/02, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 11/11/02.	11/11/2002	48h	190
Expedição da carta precatória	11/11/2002	48h	190
Recebimento do original da carta precatória pelo advogado do autor.	06/12/2002	====	====
Despacho: “Informe sobre cumprimento da carta precatória.”	10/04/2003	2 dias	189

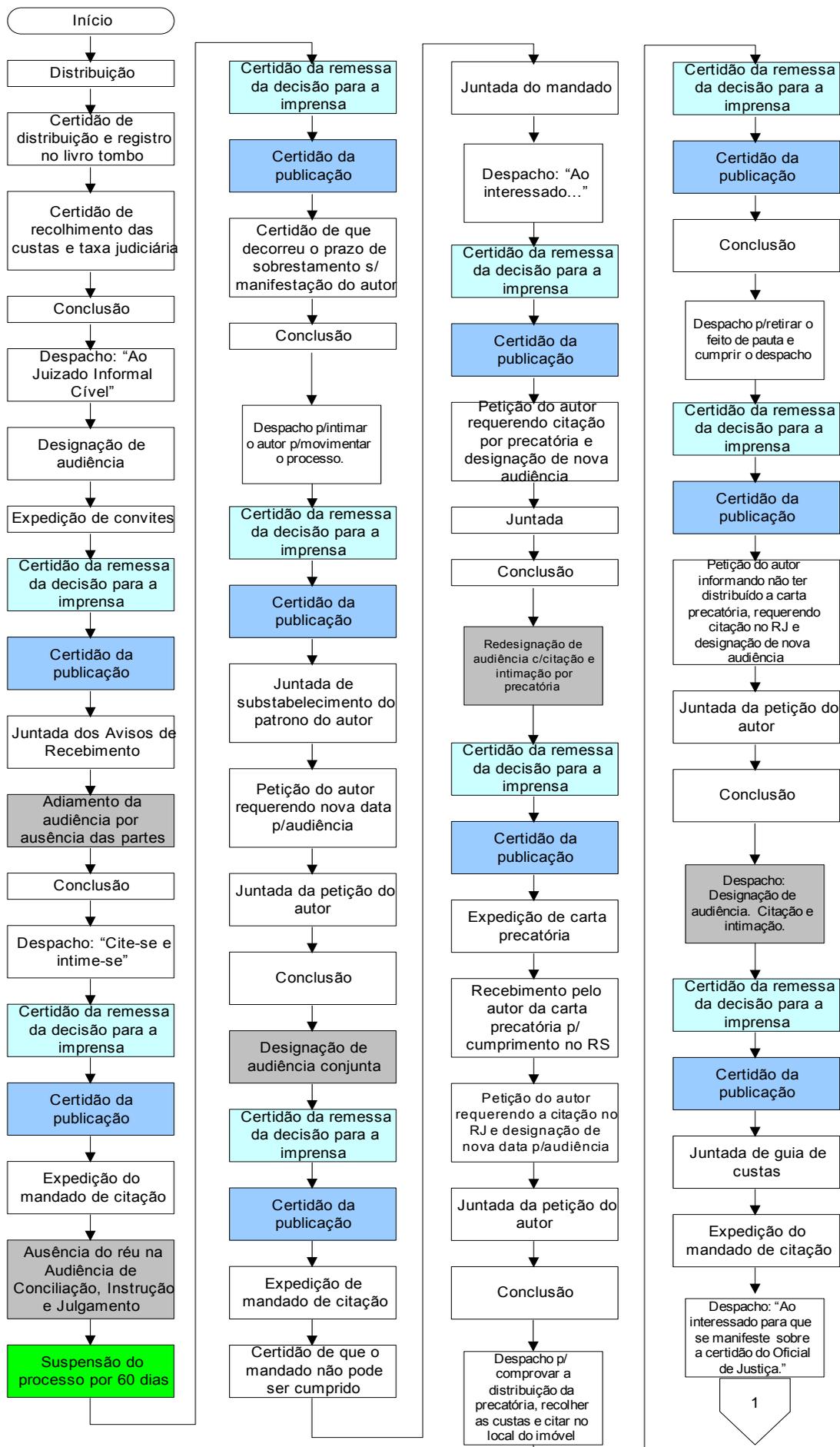
ANDAMENTO	DATA	PRAZO	ART. DO
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 10/04/03.	15/04/2003	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 10/04/03, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 15/04/03.	15/04/2003	48h	190
Petição do autor informando a distribuição da precatória na comarca de Porto Alegre no dia 24/04/2003	06/05/2003	5 dias – prazo judicial	
Juntada da petição	08/05/2003	48h	190
Juntada de carta precatória	03/07/2003	===	===
Petição do autor requerendo desentranhamento e aditamento da carta precatória para cumprimento de exigência do Juízo deprecado e envio da mesma por malote.	30/07/2003	===	===
Juntada da petição do autor	13/08/2003	48h	190
Conclusão	13/08/2003	24h	190
Despacho: “Desentranhe-se a carta precatória fazendo a juntada da planilha apresentada, devendo o interessado promover sua retirada e encaminhamento.”	13/08/2003	2 dias	189
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 18/08/03.	21/08/2003	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 18/08/03, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 21/08/03.	21/08/2003	48h	190

ANDAMENTO	DATA	PRAZO	ART. DO
Certidão de expedição do aditamento da carta precatória.	24/09/2003	48h	190
Desentranhamento da carta precatória.	24/09/2003	48h	190
Recebido o original do aditamento da carta precatória pelo advogado do autor.	07/10/2003	====	====
Petição do autor requerendo novo aditamento da carta precatória	27/10/2003	====	====
Juntada de petição do autor	17/11/2003	48h	190
Conclusão	17/11/2003	24h	190
Despacho: “Adite-se, desentranhe-se e cumpra-se a carta precatória como requerido devendo o advogado providenciar o seu encaminhamento.”	18/11/2003	2 dias	189
Certidão de que a decisão foi remetida para a imprensa no expediente do dia 18/11/03.	24/11/2003	48h	190
Certidão de que o expediente do dia 18/11/03, remetido a imprensa, foi publicado no Diário Oficial do dia 24/11/03.	24/11/2003	48h	190
Certidão de desentranhamento da carta precatória	02/12/2003	48h	190
Recebido o aditamento pelo advogado do autor.	02/12/2003	5 dias	185
Petição juntando a cópia da carta precatória distribuída	15/01/2004	5 dias	185
Juntada de petição.	05/02/2004	48h	190
Depósito de quantia pelo réu.	02/06/2004	====	====

ANDAMENTO	DATA	PRAZO	ART. DO
Juntada da carta precatória cumprida.	30/06/2004	===	===
Petição do autor requerendo expedição de mandado de levantamento de importância depositada.	19/08/2004	===	===
Juntada da petição.	02/09/2004	48h	190
Certidão de não manifestação do executado.	02/09/2004	48h	190
Conclusão.	02/09/2004	24h	190
Despacho: “Diga se com o levantamento dá quitação ao executado.”	10/09/2004	2 dias	189
Certidão de que o despacho foi remetido ao Diário Oficial no expediente do dia 09/09/2004 e publicado em 10/09/2004.	10/09/2004	48h	190
Petição do autor informando que com o levantamento da importância dará quitação ao valor executado.	22/09/2004	48h	190
Juntada da petição.	30/09/2004	48h	190
Certidão da existência de custas de baixa a serem recolhidas.	30/09/2004	48h	190
Conclusão	30/09/2004	24h	190
Despacho: “Complementadas as custas de baixa. Voltem conclusos.”	06/10/2004	2 dias	189
Certidão de que o despacho foi remetido ao Diário Oficial no expediente do dia 06/10/2004 e publicado em 07/10/2004.	07/10/2004	48h	190

ANDAMENTO	DATA	PRAZO	ART. DO
Petição do réu juntando a guia de recolhimento de custas de baixa	28/10/2004	48h	190
Juntada da petição do réu.	09/11/2004	48h	190
Conclusão	10/11/2004	24h	190
Petição do autor juntando a guia de recolhimento das custas de baixa e requerendo a expedição do mandado de pagamento da quantia depositada pelo réu.	12/11/2004	5 dias	185
Sentença julgando extinta a execução.	16/11/2004	10 dias	189
Certidão de registro da sentença no livro de Registro de Sentença.	16/11/2004	48h	190
Certidão de que a sentença foi remetida ao Diário Oficial no expediente do dia 19/11/2004 e publicado em 22/11/2004.	22/11/2004	48h	190
Expedição de ofício solicitando a baixa da distribuição.	25/11/2004	48h	190
Expedição do ofício de baixa.	29/11/2004	48h	190

Para analisar melhor os dados que constam na tabela foi elaborado um fluxograma, apenas de parte do processo – da distribuição até a sentença, com as respectivas certidões de remessa para a imprensa e publicação, o que já permite ter uma visão do que ocorre no processo, que o faz tramitar por mais de cinco anos.



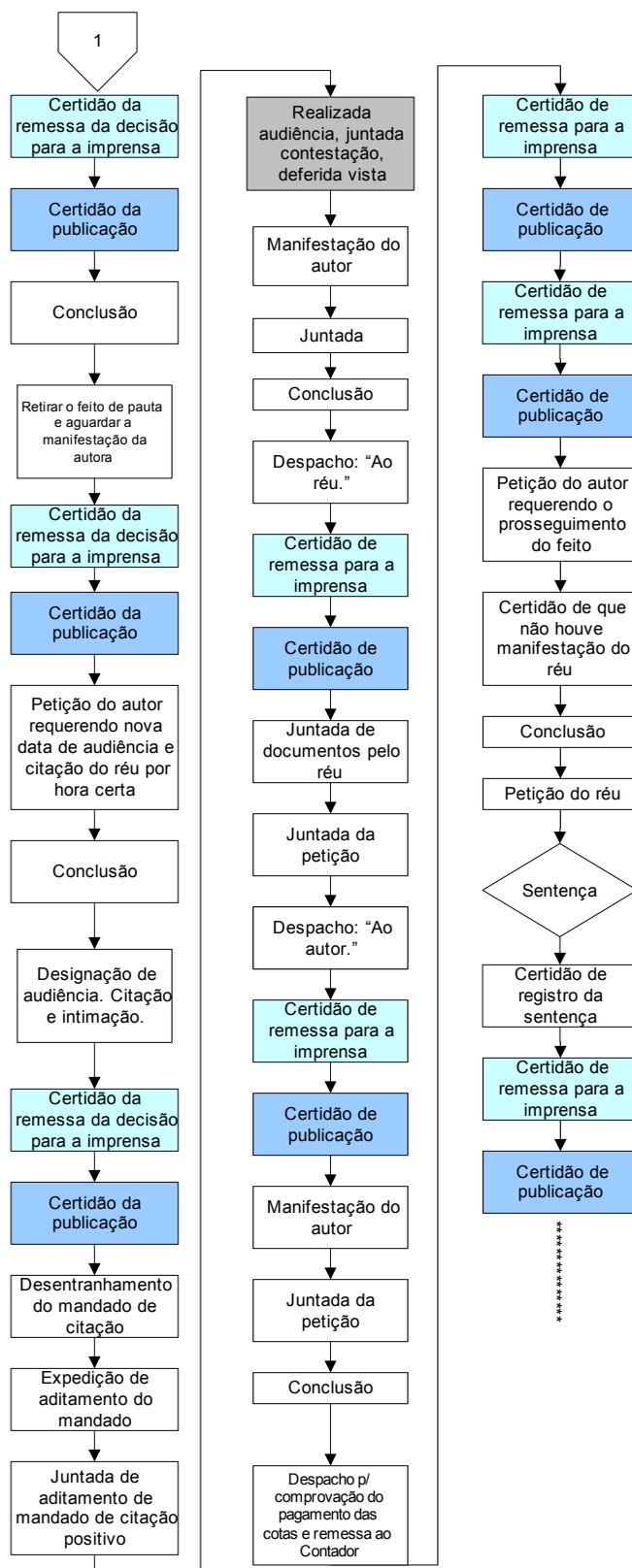


Figura 15 - Fluxograma de uma amostra de processo de cobrança pelo rito sumário, da distribuição até a 1ª baixa (Dados do processo sumário, em estudo, da Vara Cível da Comarca da Capital).

Os dados acima apenas demonstram parte do que ocorreu nestes autos, o que já é suficiente para deixar evidente o retrabalho existente.

Foram detectadas, somente nesta parte do processo, dezoito certidões de remessa para a imprensa e dezoito certidões de publicação, totalizando 36 certidões.

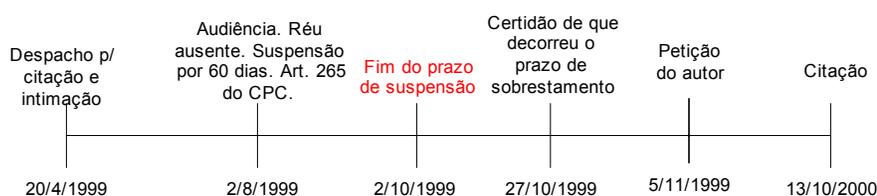
Foi observado no final do processo que as certidões de remessa para a imprensa e certidão de publicação se unificaram, o que minimiza o retrabalho, mas não o soluciona.

Observou-se ainda, o retardamento do processo por 60 (sessenta) dias a pedido do réu.

Nota-se ainda, que o despacho para citação data de 20/4/1999 e esta somente realizou-se em 13/10/2000.

O processo foi suspenso por 60 dias, com término do prazo em 2/10/1999, tendo o autor somente se manifestado em 5/11/1999. (figura 16)

Figura 16 – Suspensão do processo



Fonte: Dados do processo sumário em estudo

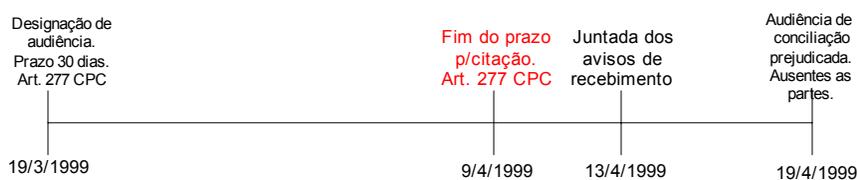
Os dados apresentados nos autos do processo em estudo evidenciam que o prazo para a designação da primeira audiência foi obedecido. (figura 17)

O art. 277 do CPC determina que o réu seja citado com a antecedência mínima de 10 dias.

Na citação pelo correio, o prazo começa a correr da data de juntada aos autos do aviso de recebimento.

A antecedência de 10 dias (art. 277 do CPC) não foi obedecida, mas isto não justifica a ausência do autor, que é parte interessada na audiência.

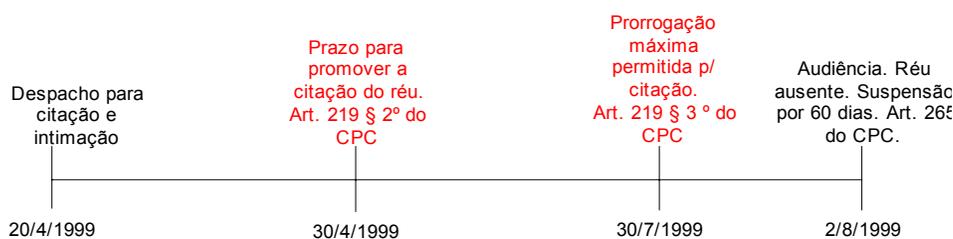
Figura 17 – Prazo para a designação da audiência



Fonte: Dados do processo sumário em estudo

O prazo máximo de 90 (noventa) dias estabelecido em lei para a citação não foi observado. (figura 18).

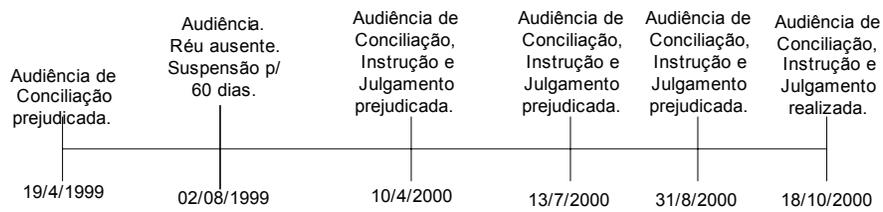
Figura 18 – Prorrogação máxima para citação



Fonte: Dados do processo sumário em estudo

Foram designadas seis audiências, nos dias 19/4/1999, 2/8/1999, 10/4/2000, 13/7/2000, 31/8/2000 e 18/10/2000. A primeira restou prejudicada por ausência das partes; a segunda, por ausência do réu e as que se seguiram não foram realizadas por falta de citação do réu, tendo o feito sido retirado de pauta por duas vezes, nos dias 3/7/2000 e 25/8/2000. A audiência somente realizou-se no dia 18/10/2000, ou seja, 1 ano e 7 meses após a distribuição da ação. (figura 19).

Figura 19 – Audiências prejudicadas



Fonte: Dados do processo sumário em estudo

### 3.4 Determinação das causas do problema

Figura 20 – Causas do problema

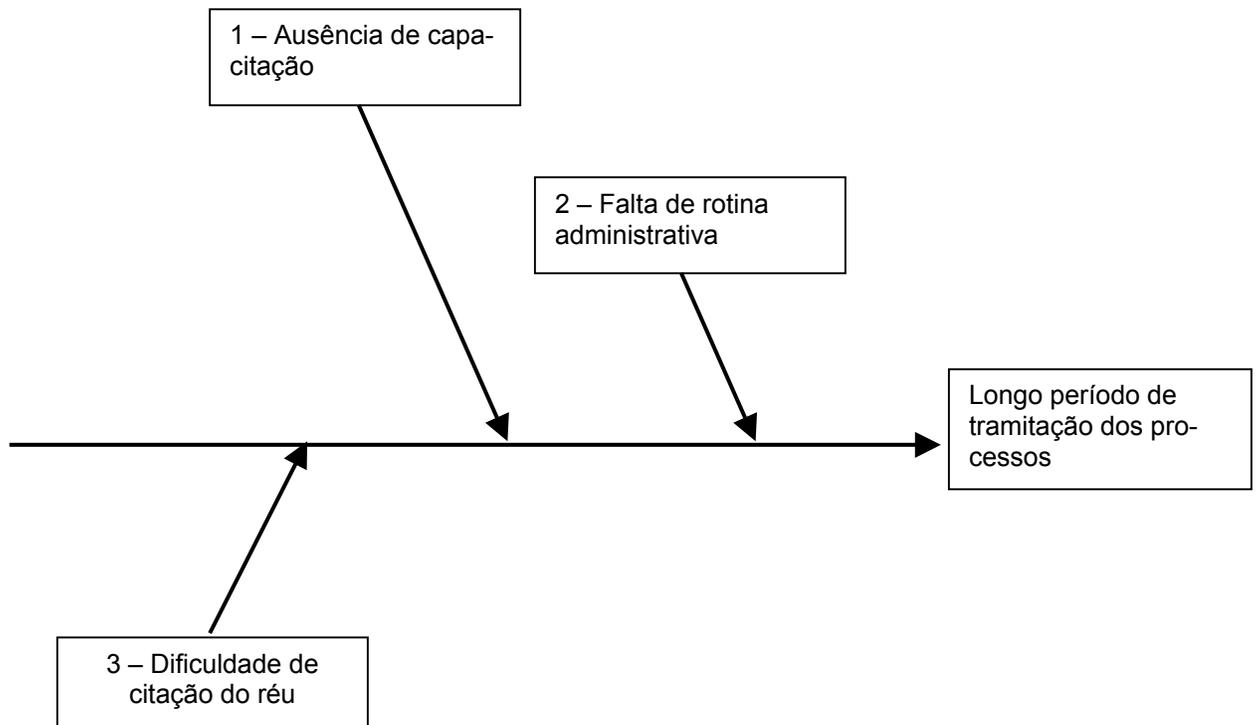


Diagrama de Causa e Efeito – Causas do Problema (Dados do processo sumário, em estudo, da Vara Cível da Comarca da Capital).

Apesar de não terem sido detectadas como causas da morosidade, a motivação e o en-

gajamento, estes, juntamente com a capacidade, técnica e gerencial, das pessoas que atuam no Poder Judiciário são imprescindíveis para a correção das demais causas mencionadas.

Estes itens são citados por diversos autores quando se referem à crise do Judiciário. Vejamos algumas opiniões:

Alguns juristas atribuem a crise à falta de condições materiais, insuficiência de juízes e mau preparo dos operadores. Para estes, a solução da crise requer a instrumentalização da estrutura existente.

O Banco Mundial defende que a crise é da administração da justiça, entendendo que o “Judiciário não é mais tido como um poder de estado, mas um serviço público que deve estar disponível à população de forma abundante e a preço acessível” (Firmo, 2004, p. 5).

Outros entendem que a crise do Poder Judiciário, decorre da crise do próprio estado, de sua função tradicional. Para estes, “a busca de soluções efetivas exige repensar qual deve ser a sua função no estado contemporâneo. Para que e para quem servem o direito e a justiça e qual a extensão e limite do poder decisório” (Firmo, 2004, p. 5-6).

Alguns autores apontam como causas para a crise: o aparelho funcional caro, a superabundância de normas, a má qualidade do ensino jurídico, a falta de recursos materiais, a ausência ou insuficiência de informatização, pessoal mal recrutado e mal preparado para o exercício das atividades.

Saulo Ramos (1995, p.21) entende que a culpa da crise não é apenas do Judiciário, mas também dos demais Poderes, conforme citado a seguir:

“A culpa não é só do Judiciário, cabe igualmente ao Poder Executivo, nos três níveis de governo, tomado de fúria legiferante, e que, através de medidas provisórias, planos econômicos, atos normativos e administrativos, em quantidades incalculáveis, inunda diariamente a vida dos brasileiros com regras lesivas, o que acaba sendo contestado no Judiciário mediante o ajuizamento de milhões de causas. Cabe, igualmente, ao Legislativo, quer quanto às diminutas dotações orçamentárias destinadas ao Poder Judiciário, quer quanto à incrível omissão nas necessárias reformas das Leis processuais. O Legislativo tem profunda aversão ao cumprimento de sua principal função. Quando legisla o faz mal.”

“O desembargador Marcus Faver, em diversos pronunciamentos, quando presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, posicionou-se no sentido de que a morosidade da prestação jurisdicional tem causas endógenas e exógenas” (Firmo, 2004, p. 7).

As causas endógenas são internas, podem e devem ser tratadas pelo próprio Poder Judiciário, enquanto as causas exógenas, incluem outros órgãos, tais como: a Defensoria Pública, o Ministério Público e a Delegacia Policial, entre outros, “que, devido as suas deficiências, muitas vezes retardam a conclusão das lides em que atuam, parecendo, aos olhos dos cidadãos, que a culpa é do Poder Judiciário” (Firmo, 2004, p.7), conforme se depreende do trecho a seguir transcrito de seu discurso de posse no cargo de Presidente do Tribunal de Justiça, publicado na Revista Justiça & Cidadania, Ano III, nº 12. Fevereiro/2001, p. 6/7:

“Por problemas endógenos e exógenos, uma boa parcela da sociedade brasileira descrê de sua Justiça; perde, gradativamente, a noção de princípio da autoridade; esmaece a sua confiança não só nas autoridades como na própria lei; desacredita tanto daqueles que legislam quanto dos que aplicam a lei, ocasionando o que os cientistas políticos chamam de ‘difusão anárquica do poder’...

“Neste contexto, é necessário proclamar que ao Poder Judiciário são atribuídas mazelas e pecados que não lhes cabem, e isso é mais um fator de crise de Justiça, pois os próprios Magistrados se sentem injustiçados, na medida e na proporção que são tidos por culpados por falhas, omissões, injustiças, impunidades, etc. Que não são suas e que não podem superar, por mais diligentes e operosos que possam ser. Deficiências notórias de profissionais do direito; inquéritos e ações tecnicamente deficientes; descumprimentos de prazos por advogados e Procuradores; relutância ao cumprimento de decisões judiciais; não pagamento de precatórios, etc., são práticas debitadas, injustamente, ao Poder Judiciário e que têm de ser combatidas com energia, do mesmo modo que as mazelas internas da estrutura da Justiça, hão de ser profligadas com determinação e destemor.”

Muitas das denominadas causas endógenas já vem sendo tratadas pelo Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro através do “remanejamento de pessoal, aumento do número de magistrados, de cartórios na primeira instância e de câmaras no Tribunal, entre outros.” (Firmo, 2004, p.8)

### **3.5 Propostas de solução**

- Ausência de capacitação

A capacitação do pessoal, de forma que possam realmente ter a gerência do processo, para evitar atos processuais desnecessários, tais como: designação de audiência sem a citação do réu, o que gera retrabalho e dá ensejo a outros atos, aumentando em muito os custos para o Tribunal.

- Falta de rotina administrativa

A simplificação e padronização dos processos de trabalho referentes ao processo de rito sumário com sua descrição na forma de rotinas administrativas, conforme modelo já utilizado pelo Poder Judiciário, conjugando o processo de trabalho com o disposto na legislação.

- Dificuldade de citação do réu

Fazer constar na rotina administrativa a ser elaborada, o procedimento previsto nos artigos 227 e seguintes do CPC, para utilização pelo Oficial de Justiça, nos casos de não localização ou suspeita de ocultação do réu e também, o prazo máximo para a citação de 90 (noventa) dias previsto no artigo 219 § 3º do CPC.

### **3.6 Reflexões sobre a aplicação das ferramentas de gestão utilizadas na otimização do processo**

Neste trabalho utilizou-se como ferramenta, o Fluxograma para a visualização das eta-

pas e das características do processo, o que permitiu identificar a complexidade, a geração de retrabalho e refluxo do processo.

E ainda, o Diagrama de Causa e Efeito para apresentar a relação entre o efeito do processo e os fatores (causas) que, por razões técnicas, podem afetar o resultado considerado.

Buscou-se seguir os passos da Estrela Decisória de modo a identificar possíveis soluções.

#### **4 CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS**

Como se pode notar, a razão do grande lapso de tempo decorrido na tramitação processual se deve a multiplicidade de atos processuais. Os prazos, em sua maioria, são cumpridos pelos servidores, conforme determinado em lei.

Quando se trata de ato de iniciativa da parte, nem sempre esta tem parâmetros definidos pela lei, ou seja, o prazo de 5 (cinco) dias previsto no art. 185 do CPC, tem por finalidade disciplinar o lapso de tempo em que a parte deverá se manifestar nos autos, no caso de não ser estipulado prazo pelo juiz. No entanto, o mencionado artigo não consegue abranger todos os atos porque nem todos respondem a despachos, existem alguns que decorrem somente de iniciativa da parte no curso do processo, citando-se como exemplo, a petição do autor, de 24/02/2000, requerendo citação do réu através de carta precatória no Rio Grande do Sul e designação de nova data para audiência; outra petição do autor, de 15/06/2000, informando que o réu se encontra no Rio de Janeiro, requerendo a citação do réu naquele Estado e designação de nova data de audiência e também, outra petição do autor, de 14/07/2000, informando não ter distribuído a carta precatória e requerendo a citação do réu por meio de Oficial de Justiça no endereço do Rio de Janeiro e a designação de nova data de audiência.

Nota-se ainda, que os ofícios expedidos não têm prazo certo para retorno de sua resposta, evidenciando-se que a parte retirou, no dia 30/08/2002, através de seu advogado, ofício para ser entregue na Delegacia da Receita Federal (DRF), sendo o mencionado ofício somente entregue no dia 12/09/2002 e tendo o cartório recebido a resposta somente no dia 25/09/2002,

uma vez que a DRF também não tem prazo para resposta disciplinado em lei.

Tudo isto faz com que o processo se torne um barco a deriva. É necessário ter gerenciamento do processo.

A questão não é processual, diz respeito aos processos de trabalho.

O pessoal do cartório se esmera ao máximo para cumprir os prazos, trabalha desenfreadamente em razão do grande número de processos e nem assim gera reflexos positivos, uma vez que trabalha em série, executando atos redundantes, e não pára para otimizar o processo.

Há necessidade de correção das falhas deste processo de trabalho, a fim de evitar-se a repetição em futuros processos de cobrança de rito sumário.

Somente desta forma, com a correção aos poucos das falhas é que o Poder Judiciário poderá alcançar a sua Missão de celeridade na tramitação dos processos judiciais.

Este trabalho não tem a pretensão de esgotar o rol de oportunidades de melhorias existentes nos processos de trabalho, mas sim de contribuir para a melhoria contínua do Sistema Integrado de Gestão Administrativo (SIGA) do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

Sugere-se que este trabalho se estenda à análise de outros processos judiciais, pois possivelmente poderão ser detectadas oportunidades de melhoria diversas das descritas na presente pesquisa, o que poderá contribuir para o aperfeiçoamento do SIGA.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APONTAMENTOS DE AULA DO CURSO MBA – GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL DA DISCIPLINA GESTÃO INTEGRADA DA NORMALIZAÇÃO. LATEC/UFF, 2004.

APONTAMENTOS DE AULA DO CURSO MBA – GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL DA DISCIPLINA GESTÃO POR PROCESSOS. LATEC/UFF, 2004.

APONTAMENTOS DE PALESTRA PROFERIDA PELO PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO DE JANEIRO, Desembargador Miguel Pachá, em 10/12/2004.

A REFORMA DO PODER JUDICIÁRIO NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Fundação Getúlio Vargas, EBAPE/FGV e FGV Projetos. Rio de Janeiro, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9000: sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001:2000 sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro, 2000.

BRYMAN, A. **Research Methods and Organization Studies** – London: Unwin Hyman, 1989.

BUENO, Marcos. **Gestão pela Qualidade Total: Uma estratégia administrativa. Um tributo ao mestre do controle da qualidade total Kaoru Ishikawa.** [www.psicologia.com.pt/artigos/textos](http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos). acesso em 15/11/2004

CÂMARA, Alexandre Freitas. **Lições de Direito Processual Civil, v.1.** Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris Ltda., 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** Belo Horizonte, MG: Bloch Ed., 1992.

CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL. 10ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

CONSOLIDAÇÃO NORMATIVA DA CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Rio de Janeiro: Editora Espaço Jurídico, 2001.

CORRÊA, Vera Lúcia de Almeida. **Introdução ao Trabalho Científico. Cursos in company da FGV Projetos.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003. 51 p. Apostila da disciplina.

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2004.

CROSBY, Philip B. **Qualidade – falando sério.** São Paulo: MacGraw-Hill, 1990.

FAVER, Marcus Antônio de Souza. Discurso de Posse no Cargo de Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. **Revista Justiça & Cidadania.** São Paulo: Ano III. Nº 12. Fevereiro/2001.

FIRMO, Maria de Fátima Carrada. **A Gestão de Pessoas como Instrumento de Celeridade, Eficiência e Eficácia da Prestação Jurisdicional.** Trabalho monográfico apresentado no Curso de Pós-Graduação em Administração Judiciária da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2004.

FÜHRER, Maximilianus Cláudio Américo. **Resumo de Processo Civil.** V.4. 20ª ed. Malheiros Editores Ltda. São Paulo, 1999.

GAZ, Ricardo; Santana, Talita Gomes de. **Unidos pela qualidade.** Rio de Janeiro: COP Editora Ltda., 2004 (Artigo publicado na Revista Tendências do Trabalho, edição nº 355).

HENRICI, Claudia Loretta. **Avaliação Teórica da Comunicação Interna no Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.** Trabalho monográfico apresentado no Curso de Pós-Graduação em Administração Judiciária da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2004.

INFORMATIVO TJ/RJ E EMERJ. Rio de Janeiro, ano 2, nº 12, p. 4-22, dez. 2003.

JURAN, J.M.; GRZYNA, Frank M. **Controle da qualidade.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

LEÃO, Elizabeth. **Centro Nacional de Gestão Empreendedora do Poder Judiciário.** VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 2002. Disponível em :<http://unpan1.un.org>. Acesso em: 16 nov. 2004.

MACIEIRA, Maria Elisa Bastos; MARANHÃO, Mauriti. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO Série 9000:manual de implementação:versão ISO 2000.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 2000.

MIRANDA, Gilson Delgado. **Procedimento Sumário.** São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

- NALINI, José Renato. **Constituição e estado democrático**. São Paulo: FTD, 1997.
- NÁUFEL, José. **Novo dicionário jurídico brasileiro**. 7ª edição. Vol. 3. São Paulo: Ed. Par-  
ma Ltda., 1984.
- NEGRÃO, Theotônio; GOUVÊA, José Roberto F. **Código de processo civil e legislação  
processual em vigor**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2004.
- PASCHOALETTO, Alberto Carlos. **O conceito do trabalho em células**. Rio de Janeiro: COP  
Editora Ltda., 2004 (Artigo publicado na Revista Tendências do Trabalho, edição nº 353).
- PRADO FILHO, Hildo Vieira; SANTOS, João Alberto Neves dos. **Visão Geral das Ferramen-  
tas**, 1999.
- PRIMEIROS PASSOS PARA A EXCELÊNCIA. São Paulo: Fundação para o Prêmio nacio-  
nal da Qualidade, 2004.
- RAMOS, Saulo. **Caderno de Problemas Brasileiros**. Brasília: Nº 310, p. 21; jul/ago.1995.
- REFORMA do Judiciário. **Jornal o Dia**. Rio de Janeiro, 15 dez. 2004. Encarte, p. 9.
- REVISTA JUSTIÇA E CIDADANIA, Ano III, nº 12. Fevereiro, 2001.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall,  
2002.
- SANTOS, Ernane Fidélis dos. **Manual de Direito Processual Civil. v.1**. São Paulo: Saraiva,  
4ª ed.,1996.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende**. 12 ed.  
São Paulo: Best Seller, 1990.
- SILVA, Ronaldo Foresti Werneck da. **Indicadores e instrumentos de apoio à produtivida-  
de dos magistrados em 1º e 2º graus**. Artigo publicado no livro: A reforma do Poder Judici-  
ário no estado do Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, EBAPE/FGV e FGV Projetos.  
Rio de Janeiro, 2004.
- WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **Criando a Cultura Seis Sigma**. Rio de Janeiro: Ed.  
Qualitymark, 2002.
- VEIGA, Denize Rachel. **Trabalho em equipe. Um dos alicerces da aprendizagem organi-  
zacional**. Rio de Janeiro: COP Editora Ltda., 2004 (Artigo publicado na Revista Tendências  
do Trabalho, edição nº 355).

## **6. APÊNDICE**

## GLOSSÁRIO

**Ação corretiva** – Ação para eliminar a causa de uma não-conformidade identificada ou outra situação indesejável.

**Ação preventiva** – Ação para eliminar a causa de uma potencial não-conformidade ou outra situação potencialmente indesejável.

**Análise Crítica** – Atividade realizada para determinar a pertinência, a adequação e a eficácia do que está sendo examinado, para alcançar os objetivos estabelecidos.

**Auditoria** – Processo sistemático, documentado e independente, para obter evidência da auditoria e avaliá-la objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios de auditoria são atendidos.

**Autos** – Base física do processo judicial.

**Autuar** – Compor a base física do processo judicial.

**Baixa** – Registrar no sistema informatizado o encerramento do processo.

**Cliente** – Organização ou pessoa que recebe um produto.

**Conclusão** – Ato cartorário de remeter os autos do processo judicial ao juiz.

**Custas** – São valores devidos pelo processamento de feitos e fixados segundo a natureza do processo e a espécie de recurso.

**Despacho** – Ato do juiz, lançado nos autos do processo, de ofício ou a requerimento da parte, a cujo respeito a lei não estabeleça forma específica.

**Gestão** – Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização.

**Instância** – Ordem ou grau de hierarquia judiciária.

**Juntada** – Inserir expediente nos autos de um processo, com a devida atualização no sistema informatizado.

**Livro Tombo** – Livro de registro de processos judiciais iniciados.

**Não-conformidade** – Não atendimento a um requisito.

**Oportunidade de Melhoria** – Ação, documentada e estruturada, com o objetivo de introduzir melhorias nos processos de trabalho, nos produtos e no Sistema de Gestão.

**Política da Qualidade** – Intenções e diretrizes globais de uma organização, relativas à qualidade, formalmente expressas pela Alta Direção.

**Procedimento (NBR ISO 9000:2000)** – Forma especificada de executar uma atividade ou um processo.

**Processo (NBR ISO 9000:2000)** – Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).

**Rito** – Forma de processo ou conjunto de regras adjetivas que regem o exercício de uma ação.

**Sistema de Gestão** – Sistema para estabelecer política e objetivos, e para atingir estes objetivos.

**Taxa Judiciária** – Retribuição pela utilização dos serviços judiciários paga através de recolhimento por guia própria ao estabelecimento bancário competente, em certos atos judiciais, como na petição inicial, proporcionalmente ao valor da causa.

## **7. ANEXOS**

## LEGISLAÇÃO UTILIZADA NA PESQUISA

### Primeiro dia de prazo

“Art. 184 Salvo disposição em contrário, computar-se-ão os prazos, excluindo o dia do começo e incluindo o do vencimento.

§ 1º Considera-se prorrogado o prazo até o primeiro dia útil se o vencimento cair em feriado ou em dia em que:

I – for determinado o fechamento do fórum;

II – o expediente forense for encerrado antes da hora normal.

§ 2º Os prazos somente começam a correr do primeiro dia após a intimação.” (Código de Processo Civil)

### Prazo para a parte

“Art. 185. Não havendo preceito legal nem assinação pelo juiz, será de cinco dias o prazo para a prática de ato processual a cargo da parte.” (Código de Processo Civil)

## Prazo para o juiz

“Art. 189 do CPC O juiz proferirá:

I – os despachos de expediente, no prazo de 2 (dois) dias;

II – as decisões, no prazo de 10 (dez) dias.”

(Código de Processo Civil)

## Prazo para atos do serventuário

“Art. 190 do CPC Incumbirá ao serventuário remeter os autos conclusos no prazo de 24 (vinte e quatro) horas e executar os atos processuais no prazo de 48 (quarenta e oito) horas, contados:

I – da data em que houver concluído o ato processual anterior, se lhe foi imposto pela lei;

II – da data em que tiver ciência da ordem, quando determinada pelo juiz.” (Código de Processo Civil)

## Prazo para o Contador

“Art. 315. O Contador Judicial elaborará as contas e os cálculos, ou cumprirá outras determinações judiciais, em cinco dias, ou em prazo que venha a ser concedido pelo Juiz, devol-

vendo aos respectivos Juízos de origem os autos que lhes tenham sido enviados e nos quais, em 10 (dez) dias computados a partir do recebimento, não se faça comprovação do pagamento das custas, quando devidas”. (Consolidação Normativa da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado do Rio de Janeiro).

## Suspensão do processo

“Art. 265. Suspende-se o processo:

I – pela morte ou perda da capacidade processual de qualquer das partes, de seu representante legal ou de seu procurador;

II – pela convenção das partes;

III – quando for oposta exceção de incompetência do juízo, da câmara ou do tribunal, bem como de suspeição ou impedimento do juiz;

IV – quando a sentença de mérito:

a) depender do julgamento de outra causa, ou da declaração da existência ou inexistência da relação jurídica, que constitua o objeto principal de outro processo pendente;

b) não puder ser proferida senão depois de verificado determinado fato, ou de produzida certa prova, requisitada a outro juízo;

c) tiver por pressuposto o julgamento de questão de estado, requerido como declaração incidente;

V – por motivo de força maior;

VI – nos demais casos, que este Código regula.

§ 1º No caso de morte ou perda da capacidade processual de qualquer das partes, ou de seu representante legal, provado o falecimento ou a incapacidade, o juiz suspenderá o processo, salvo se já tiver iniciado a audiência de instrução e julgamento; caso em que:

a) o advogado continuará no processo até o encerramento da audiência;

b) o processo só se suspenderá a partir da publicação da sentença ou do acórdão.

§ 2º No caso de morte do procurador de qualquer das partes, ainda que iniciada a audiência de instrução e julgamento, o juiz marcará, a fim de que a parte constitua novo mandatário, o prazo de 20 (vinte) dias, findo o qual extinguirá o processo sem julgamento do mérito, se o autor não nomear novo mandatário, ou mandará prosseguir no processo, à revelia do réu, tendo falecido o advogado deste.

§ 3º A suspensão do processo por convenção

das partes, de que trata o nº II nunca poderá exceder 6 (seis) meses; findo o prazo, o escrivão fará os autos conclusos ao juiz, que ordenará o prosseguimento do processo.

§ 4º No caso do nº III, a exceção, em primeiro grau da jurisdição será processada na forma do disposto neste Livro, Título VIII, Capítulo II, Seção III; e, no tribunal, consoante lhe estabelecer o regimento interno.

§ 5º Nos casos enumerados nas letras a, b e c do nº IV, o período de suspensão nunca poderá exceder 1 (um) ano. Findo este prazo, o juiz mandará prosseguir no processo.” (Código de Processo Civil)

“Art. 266. Durante a suspensão é defeso praticar qualquer ato processual; poderá o juiz, todavia, determinar a realização de atos urgentes, a fim de evitar dano irreparável.” (Código de Processo Civil)

#### Designação de audiência

“Art. 277. O juiz designará a audiência de conciliação a ser realizada no prazo de trinta dias, citando-se o réu com a antecedência mínima de dez dias e sob a advertência prevista

no § 2º deste artigo, determinando o comparecimento das partes. Sendo ré a Fazenda Pública, os prazos contar-se-ão em dobro.

§ 1º A conciliação será reduzida a termo e homologada por sentença, podendo o juiz ser auxiliado por conciliador.

§ 2º Deixando injustificadamente o réu de comparecer à audiência, reputar-se-ão verdadeiros os fatos alegados na petição inicial (art. 319), salvo se o contrário resultar da prova dos autos, proferindo o juiz, desde logo, a sentença.

§ 3º As partes comparecerão pessoalmente à audiência, podendo fazer-se representar por preposto com poderes para transigir.

§ 4º O juiz, na audiência, decidirá de plano a impugnação ao valor da causa ou a controvérsia sobre a natureza da demanda, determinando, se for o caso, a conversão do procedimento sumário em ordinário.

§ 5º A conversão também ocorrerá quando houver necessidade de prova técnica de maior complexidade.” (Código de Processo Civil)

Revelia

“Art. 319 Se o réu não contestar a ação, repu-

tar-se-ão verdadeiros os fatos afirmados pelo autor.” (Código de Processo Civil)

## Procedimento sumário

“Art. 275. Observar-se-á o procedimento sumário:

I – nas causas cujo valor não exceda a 60 (sessenta) vezes o valor do salário mínimo;

II – nas causas, qualquer que seja o seu valor:

a) de arrendamento rural e de parceria agrícola;

b) de cobrança ao condômino de quaisquer quantias devidas ao condomínio;

c) de ressarcimento por danos em prédio urbano ou rústico;

d) de ressarcimento por danos causados em acidente de veículo de via terrestre;

e) de cobrança de seguro, relativamente aos danos causados em acidente de veículo, ressalvados os casos de processo de execução;

f) de cobrança de honorários dos profissionais liberais, ressalvado o disposto em legislação especial;

nos demais casos previstos em lei”. (Código de Processo Civil)

## Procedimento comum

“Art. 272 do CPC O procedimento comum é ordinário ou sumário.

Parágrafo único. O procedimento especial e o procedimento sumário regem-se pelas disposições que lhes são próprias, aplicando-se-lhes, subsidiariamente, as disposições gerais do procedimento ordinário.” (Código de Processo Civil)

“Art. 282 A petição inicial indicará:

- I – o juiz ou tribunal, a que é dirigida;
  - II – os nomes, prenomes, estado civil, profissão, domicílio e residência do autor e do réu;
  - III – o fato e os fundamentos jurídicos do pedido;
  - IV – o pedido, com as suas especificações;
  - V – o valor da causa;
  - VI – as provas com que o autor pretende demonstrar a verdade dos fatos alegados;
  - VII – o requerimento para a citação do réu.”
- (Código de Processo Civil)

## Prazo para Publicação

“Art. 1216 O órgão oficial da União e os dos

Estados publicarão gratuitamente, no dia seguinte ao da entrega dos originais, os despachos, intimações, atas das sessões dos tribunais e notas de expediente dos cartórios.” (Código de Processo Civil)

Princípios descritos na  
Constituição Federal

“Art. 37.A administração pública direta, indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

I - .....

## Instituto realiza estudo sobre a Justiça

De São Paulo

O Instituto Nacional da Qualidade Judiciária (INQJ) realiza em 2005 um diagnóstico do Judiciário brasileiro a partir de uma metodologia utilizada, há seis anos, com o mesmo objetivo na Austrália. A presidente da entidade, Elizabeth Leão, diz que o método australiano foi cedido ao instituto pelo presidente da Comissão Australiana de Reforma do Judiciário, David Weisbrot. Ele esteve em São Paulo em novembro para participar do I Congresso Internacional de Excelência Judiciária.

Segundo Elizabeth, o método de avaliação foi desenvolvido na

Austrália por profissionais de diversas áreas como economia, matemática e sociologia. No país, foram analisados cinco mil processos já arquivados. Os profissionais que participaram do diagnóstico avaliaram o histórico de cada ação — do início ao encerramento. A demora durante este caminho e as suas razões foram apontadas pelo estudo.

Ao final da análise, foram elaboradas recomendações encaminhadas aos órgãos de Justiça australianos, dentre elas mudanças na legislação. De acordo com Elizabeth, essas recomendações vêm sendo aplicadas com êxito naquele país.

O início do procedimento no Brasil ainda não tem data marcada. Primeiramente será necessário que o INQJ adapte a metodologia às peculiaridades da Justiça brasileira, ainda que o Judiciário dos dois países tenham muito em comum. A adaptação ao sistema brasileiro deve levar ainda de três a quatro meses para ser finalizada, informa a presidente. Portanto, ainda não se tem o formato da metodologia que será usada aqui. Segundo Elizabeth, pode-se fazer uma amostragem dos processos por Estado ou por competências da Justiça. A idéia é começar a pesquisa por São Paulo. (ZB)

Publicação do Jornal Valor Econômico de 03/01/2005