

UFRRJ

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
EM NEGÓCIOS**

DISSERTAÇÃO

**CERTIFICAÇÃO ISO 9001/2000: UMA AVALIAÇÃO SOBRE O
PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO NO IV JUIZADO ESPECIAL
CÍVEL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO**

Sidnei Barbosa dos Santos

2007



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
EM NEGÓCIOS

CERTIFICAÇÃO ISO 9001/2000: UMA AVALIAÇÃO SOBRE O PROCESSO DE
IMPLEMENTAÇÃO NO IV JUIZADO ESPECIAL CÍVEL DO TRIBUNAL
DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

SIDNEI BARBOSA DOS SANTOS

Sob Orientação da Professora Doutora

Maria José da Costa

Dissertação submetida como requisito
parcial para obtenção do grau de
Mestre no Curso de Pós-Graduação
em Gestão e Estratégia em Negócios

Seropédica, RJ

Março de 2007

658.562

S237c

T

Santos, Sidnei Barbosa dos, 1970-

Certificação ISO 9001/2000 : uma avaliação sobre o processo de implementação no IV juizado especial cível do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro / Sidnei Barbosa dos Santos. – 2007.

132 f. : il.

Orientadora: Maria José da Costa.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais.

Bibliografia: f. 114-118.

1. Gestão da qualidade total - Teses. 2. ISO 9001 - Processos, litígios, etc. - Teses. 3. Poder judiciário - Teses. I. Costa, Maria José da, 1950- II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. III. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

SIDNEI BARBOSA DOS SANTOS

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, área de Concentração em Estratégia Empresarial.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 20 / 03 / 2007

Maria José da Costa. D.Sc. UFRRJ
(Orientadora)

Carlos José Corrêa. D.Sc. FGV/MANAGEMENT

Cezar Augusto Miranda Guedes. D.Sc. UFRRJ

O melhor soldado não ataca. O lutador superior vence sem violência. O maior dos conquistadores vence sem esforço. O gerente mais bem sucedido dirige sem impor. Isso é chamado não agressividade inteligente. Isso é chamado superioridade dos homens.

Lao-Tze (Tao Te King)

*À minha mãe amada
Geralda Barbosa dos Santos,
Base de todos os meus sucessos na vida.
Ao meu pai querido,
Silvio Teixeira dos Santos
Exemplo de dedicação e amor.
Fatores eternos de minhas conquistas!!!*

AGRADECIMENTOS

A Energia e Inteligência que rege o Universo, que nos dá vida, inspira e ilumina.

Ao amigo e professor Fabrício Cípola por ter compartilhado os momentos mais importantes e difíceis nessa caminhada e por sua inestimável ajuda e amizade.

À Dr^a Maria José da Costa pela intensa colaboração na fase final do presente trabalho. Um exemplo de profissional e ser humano.

Ao Dr Eduardo Oberg, juiz titular do IV Juizado Especial Cível e sua equipe, pelo apoio e disponibilidade de dados que possibilitaram a realização da pesquisa de campo.

Ao Dr Carlos José Côrrea pela pronta aceitação em participar da banca de qualificação e defesa e suas pontuais observações.

Às amigas Amarílis Helena, Berenice Fetter e Héllen da Costa pela confiança depositada.

Ao Mestre Walter Grynszpan, pelo exemplo.

À maravilhosa turma do mestrado 2006/2008 do PPGEN da UFRRJ.

A todos os que, de alguma maneira, compartilharam seu saber, explícito ou tácito, e contribuíram para que eu seja o que sou e enxergue o mundo da forma como o vejo.

RESUMO

SANTOS, Sidnei Barbosa dos. **Certificação ISO 9001/2000: Uma avaliação sobre o processo de implementação no IV Juizado Especial Cível do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.** 2007. 132p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ.

Este trabalho tem o objetivo de estudar e avaliar vantagens e benefícios decorrentes do empenho para obter a certificação ISO 9001/2000 no IV JEC (Juizado Especial Cível) do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. A partir de um referencial teórico baseado em normas de administração, das sete ferramentas de controle da qualidade e de vários documentos institucionais internos, assim como de um estudo da organização, rotinas, processos de trabalho, tarefas, equipes e instalações físicas do IV JEC, foram identificados e listados os principais problemas potenciais e suas causas relacionadas; assim, uma pesquisa de campo foi realizada para determinar se estes problemas e suas causas estavam presentes ou não e como a gestão lidou com eles no período de adaptação de 2 anos (2004-2006) para obter a certificação ISO 9001/2000 em abril de 2006. Foram realizadas no total 270 entrevistas, sendo 122 advogados (61 sobre o presente e 61 sobre a memória de 2004); 122 partes de processos atendidas (61 sobre o presente e 61 sobre a memória de 2004); 15 trabalhadores sobre o presente e 11 trabalhadores sobre a memória de 2004. As entrevistas foram realizadas durante 4 semanas, em 20 dias úteis, divididos em três turnos (manhã, almoço e tarde). Concluiu-se que a maioria dos problemas foram resolvidos, especialmente no tocante às questões sobre celeridade, satisfação e eficiência, outros não foram erradicados, mas bem controlados, logo, a qualidade geral foi drasticamente melhorada. Por outro lado, alguns poucos problemas menores não foram resolvidos, assim como surgiram alguns poucos novos, como os relativos à ergonomia, planta e disposição do mobiliário, o que demonstra um benefício adicional que é o refinamento da qualidade.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade, ISO 9001, Poder Judiciário.

ABSTRACT

SANTOS, Sidnei Barbosa dos. **Certification ISO 9001/2000: An evaluation on the process of implementation in Fourth Special Civil Court Service of the Court of Justice of the State of Rio De Janeiro.** 2007. 132p. Thesis (Master of Science in Management and Strategy in Businesses). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ.

In this thesis are studied and evaluated the advantages and benefits of the persistence to get certification ISO 9001/2000 in The Fourth JEC (Juizado Especial Cível), Special Civil Court Service, of the Court of Justice of the State of Rio De Janeiro. Based upon a theoretical reference in administration standards, the seven tools for the quality control and some inner Court institutional documents, as well as a study of the organization, routines, work processes, tasks, teams and installations of the Fourth JEC, we identified and listed the main potential problems and its related causes; thus, a field research was carried through to determine if these problems and its causes were acting or not and the way the management deals with them in the 2 years period of reorganization (2004-2006) to get certification ISO 9001/2000 in April of 2006. A total of 270 interviews had been carried through in the total, being 122 attorneys (61 related to nowadays and 61 reporting to the 2004 memory); 122 interested people in actions at law (61 related to nowadays and 61 reporting to the 2004 memory); 15 justice workers about the actuality and other 11 reporting to the 2004 memory. The interviews had been carried through 4 weeks, totaling 20 working days, divided in three turns (morning, lunch time and late hours). We found that a majority of the quality deficiencies were solved or a final decision was taken, in special regarding to the fastness of the judicial servicing, self satisfaction by the people interested in actions at law and efficiency, and some other deficiencies, despite of being remaining, were well treated, meaning that the general service quality was substantially improved. By another hand some few deficiencies were not solved yet and some new other were identified in the areas of ergonomics, layout and JEC's furniture, carrying an additional benefit that is the need to fit, each time more, a most stringent servicing quality pattern.

Keywords: Management of the Quality, ISO 9001, Justice Court.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
1.1 Formulação do Problema	1
1.2 Objetivos	2
1.2.1 Objetivo geral	2
1.2.2 Objetivos específicos	2
1.3 Justificativa	2
1.4 Hipótese	3
1.5 Metodologia	3
1.6 Roteiro da Dissertação	4
CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1 Referenciais Teóricos	6
2.1.1 Qualidade	6
2.1.1.1 Conceitos de Qualidade	6
2.1.1.2 A Administração e a evolução da Qualidade	09
2.1.1.3 A evolução do conceito da Gestão da Qualidade para a Qualidade Total	17
2.1.1.4 Gestão da Qualidade no Serviço Público	19
2.1.1.5 O Fator Humano na Gestão da Qualidade	21
2.1.1.5.1 Considerações iniciais	21
2.1.1.5.2 Motivação humana na Gestão da Qualidade	24
2.1.1.6 Melhorias contínuas na Gestão da Qualidade	33
2.1.2 Os padrões de certificação da qualidade da série ISO 9000 e as sete ferramentas da Qualidade	35
2.1.2.1 O Padrão ISO de Certificação da Qualidade	35
2.1.2.1.1 Considerações iniciais	35
2.1.2.1.2 Princípios básicos das Normas ISO	37
2.1.2.1.3 Documentação do Sistema da Qualidade	43
2.1.2.1.4 Missão, Objetivo, Visão e Política da Qualidade	46

2.1.2.1.5 O impacto da certificação ISO no Brasil	49
2.1.2.2 As sete ferramentas da qualidade	50
2.1.3 O Estado de Direito e o Poder Judiciário no Brasil	58
2.1.3.1 Contextualização Histórica	58
2.1.3.2 A estrutura organizacional do Poder Judiciário no Brasil	61
2.1.3.2.1 Complexidade da estrutura	61
2.1.3.2.2 Supremo Tribunal Federal (STF)	64
2.1.3.2.3 Superior Tribunal de Justiça (STJ)	64
2.1.3.2.4 Justiça Federal: Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais	64
2.1.3.2.5 Justiça do Trabalho: Tribunal Superior do Trabalho, Tribunais Regionais do Trabalho e Juízes do Trabalho.....	64
2.1.3.2.6 Justiça Eleitoral: Tribunais e Juízes Eleitorais	65
2.1.3.2.7 Justiça Militar: Tribunais e Juízes Militares	65
2.1.3.2.8 Justiça Estadual: Tribunais e Juízes Estaduais	65
CAPÍTULO III - A PESQUISA NO IV JUIZADO ESPECIAL CÍVEL	66
3.1 Informações iniciais	66
3.2 Histórico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro	66
3.3 Histórico e estrutura do IV Juizado Especial Cível	66
3.4 Metodologia da Pesquisa de Campo	69
3.4.1 Aspectos metodológicos iniciais	69
3.4.2 Universo, população e amostra	70
3.4.3 Instrumento de coleta de dados	71
3.4.4 Teste Piloto	71
3.4.5 Método de análise e estatística	71
3.4.6 Pesquisa exploratória (Relato)	72
3.4.7 Delimitação da Pesquisa	72
3.5 Identificação de problemas e relação de possíveis causas	73
3.5.1 Fase 01 (Etapa 01)	73
3.5.1.1 Considerações preliminares	73
3.5.1.2 Procedimento	75
3.5.1.3 Pessoal	76
3.5.1.4 Política	76
3.5.1.5 Planta	77

3.5.2 Fases 02 a 07(Etapa 02)	77
3.5.2.1 Considerações preliminares	77
3.5.2.2 Procedimento	78
3.5.2.3 Pessoal	79
3.5.2.4 Política	80
3.5.2.5 Planta	80
3.5.3 Fases 08 a 10 (Etapa 03)	80
3.5.3.1 Considerações preliminares	80
3.5.3.2 Procedimento	81
3.5.3.3 Pessoal	81
3.5.3.4 Planta	82
3.5.3.5 Política	82
3.6 Formulação das perguntas para a pesquisa de campo	82
CAPÍTULO IV - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	84
4.1 Etapa 01 (fase 01): Demora no atendimento	84
4.2 Etapa 02 (fases 02 a 07): Dificil localização, extravio e esquecimento de processos ...	107
4.3 Etapa 03 (fases 08 a 10): Atrasos e extravio na carga de processos	109
4.4 Síntese analítica de resultados	110
4.4.1 Mudanças positivas	110
4.4.2 Fatores inalterados e mudanças negativas	111
CONCLUSÃO	112
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
ANEXOS	119
1.1- Formulação das perguntas	119
1.2 - Formulário de entrevista para os advogados atuantes no IV JEC (2006)	119
2.1 - Formulação das perguntas	121
2.2 - Formulário de entrevista para os advogados atuantes no IV JEC (2004)	121
3.1 - Formulação das perguntas	123
3.2 - Formulário de entrevista para as partes atendidas pelo do IV JEC (2006)	123
4.1 - Formulação das perguntas	125
4.2 - Formulário de entrevista para as partes atendidas pelo do IV JEC (2004)	125

5.1 Formulação das perguntas	127
5.2 Formulário de entrevista para os serventuários do IV JEC (2006)	127
6.1 Formulação das perguntas	130
6.2 Formulário de entrevista para os serventuários do IV JEC (2004)	130

LISTA DE ABREVIACOES E SÍMBOLOS

CEP	CONTROLE ESTATÍSTICO DO PROCESSO
CEQ	CONTROLE ESTATÍSTICO DA QUALIDADE
CODECON	CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR
COGES	COMISSÃO ESTRATÉGICA DO PODER JUDICIÁRIO
CQ	CONTROLE DA QUALIDADE
DAP	DISTRIBUIO E ACOMPANHAMENTO PROCESSUAL
ISO	INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARTIZATION
JEC	JUIZADO ESPECIAL CÍVEL
JUSE	JAPANESE UNION SCIENTISTS AND ENGINEE
PDCA	PLAN, DO, CHECK, ACT
RAD	ROTINAS ADMINISTRATIVAS
STF	SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL
STJ	SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA
TJERJ	TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
TST	TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO
TQC	TOTAL QUALITY CONTROL

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema da dinâmica motivacional	27
Figura 2 - Hierarquia das necessidades de Maslow	28
Figura 3 - Teoria da expectativa de Vroom	31
Figura 4 - Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo	41
Figura 5 - O ciclo PDCA	42
Figura 6 - Preparação da documentação de um sistema	44
Figura 7 - Hierarquia típica da documentação de sistemas da qualidade	44
Figura 8 - Exemplos de diagrama de causa e efeito(5m e 5p)	55
Figura 9 - Modelo de fluxograma	56
Figura 10 - Exemplo de histograma baseado em acertos de respostas em uma prova dada a uma turma	57
Figura 11 - Exemplo de gráfico de dispersão com as variáveis: pressão arterial e dosagem de um fármaco	57
Figura 12 - Exemplo de gráfico de controle de defeitos em uma quantidade de amostras de produto	58
Figura 13 - Quadro de organização estrutural do Poder Judiciário	63
Figura 14 - Organograma do IV JEC	68
Figura 15 - Fluxograma do processo de trabalho “atender a partes e advogados”	73
Figura 16 - Diagrama de causa/efeito sobre a demora no atendimento	75
Figura 17 - Diagrama de causa/efeito sobre difícil localização e extravio de processos e esquecimento de documentos	78
Figura 18 - Diagrama de causa/efeito sobre atraso e extravio na carga de processos	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Melhoras com a certificação na opinião dos gestores	49
Gráfico 2 – Ordenação das reclamações sobre o sorvete	52
Gráfico 3 – Escala de 100% no eixo vertical	53
Gráfico 4 – Aparência final de um gráfico de Pareto	53
Gráfico 5 – Evolução do pré-atendimento para as partes	84
Gráfico 6 – Evolução do pré-atendimento para os advogados	85
Gráfico 7 – Ordenamento, instrução e treinamento em triagem	85
Gráfico 8.– Evolução da sinalização no ambiente de atendimento (Visão das partes)	86
Gráfico 9 – Evolução da sinalização no ambiente de atendimento (Visão dos advogados)	87
Gráfico 10 – Esquecimento de documentos pelas partes	88
Gráfico 11 – Evolução dos horários de atendimento (Visão das partes)	89
Gráfico 12 – Evolução dos horários de atendimento (Visão dos advogados)	89
Gráfico 13 – Percepção dos horários de trabalho	90
Gráfico 14 – Evolução da velocidade de atendimento (Visão das partes)	90
Gráfico 15 – Evolução da velocidade de atendimento (Visão dos advogados)	91
Gráfico 16 – Frequência de pico no atendimento	91
Gráfico 17 – Ocorrência de pedido de ajuda a um colega	92
Gráfico 18 – Substituição de/por colega	93
Gráfico 19 – Evolução da motivação/bom humor dos atendentes (Visão das partes)	94
Gráfico 20 – Evolução da motivação/bom humor dos atendentes (Visão dos advogados) ...	94
Gráfico 21 – Percepção de mau-humor/desânimo ou desinteresse pelo trabalho	95
Gráfico 22 – Dores no corpo devido à má postura	96
Gráfico 23 – Desperdício de tempo devido ao mobiliário e distâncias	96
Gráfico 24 – Iluminação	97
Gráfico 25 – Evolução do sistema de espera para atendimento (Visão das partes)	97
Gráfico 26 – Evolução do sistema de espera para atendimento (Visão dos advogados)	98
Gráfico 27 – Evolução da experiência dos atendentes (Percepção das partes)	99
Gráfico 28 – Evolução da experiência dos atendentes (Percepção dos advogados)	99
Gráfico 29 – Percepção dos atendentes sobre a própria experiência	100
Gráfico 30 – Proporção dos cursos ministrados	101

Gráfico 31 – Percepção da própria capacitação para uso do DAP	101
Gráfico 32 – Fontes de capacitação para uso do DAP	102
Gráfico 33 – Dúvidas do substituto quanto às tarefas	102
Gráfico 34 – Composição da insatisfação das partes (2004)	103
Gráfico 35 – Composição da insatisfação das partes (2006)	104
Gráfico 36 – Composição da insatisfação dos advogados (2004)	105
Gráfico 37 – Composição da insatisfação dos advogados (2006)	106
Gráfico 38 – Composição da insatisfação dos servidores (2004 e 2006)	106
Gráfico 39 – Organização das pastas de processo	107
Gráfico 40 – Ocorrência de processo não localizado fisicamente	108
Gráfico 41 – Ocorrência de processo não localizado no DAP	108
Gráfico 42 – Avaliação pessoal individual do DAP	109
Gráfico 43 – Principais falhas do DAP	109
Gráfico 44 – Extravio ou esquecimento de devolução de processos por advogados	110

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Inter-relação entre o conceito de Qualidade, Gestão da Qualidade e elementos que a compõem	18
Quadro 2 - Definições de alguns termos das diretrizes organizacionais	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Abordagem da Qualidade	08
Tabela 2 - As revoluções tecnológicas e suas características	13
Tabela 3 - Estágios, ferramentas e procedimentos	16
Tabela 4 - Teoria dos dois fatores de Herzberg	29
Tabela 5 - Premissas da Teoria X e da Teoria Y	33
Tabela 6 – Nomenclatura atual e anterior das Normas ISO 9000	36
Tabela 7 - Tipos de manual da qualidade	45
Tabela 8 – Organizações Visionárias	48
Tabela 9 – Dados sobre as reclamações de clientes de sorvete durante 30 dias	52
Tabela 10 – Atribuições e responsabilidades segundo estrutura organizacional do IV JEC....	69
Tabela 11 – Distribuição das questões por pertinência	83

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1 Formulação do Problema

Apresentar um estudo sobre a qualidade no âmbito do poder judiciário é tarefa multidisciplinar que exigirá a integração de diferentes áreas do saber humano. Em especial estará presente a Administração e sua evolução que é o próprio berço da qualidade; do direito que é o berço do Estado de Direito e do Poder Judiciário e; da qualidade total como disciplina independente que se tornou nas últimas décadas, desdobrando-se em áreas, seções, métodos, especializações, aplicações e, sobretudo, certificações internacionais, como é o caso das normas ISO série 9000.

A despeito da referida complexidade e magnitude, o trabalho que hora se apresenta - ainda que no limiar do que se entende por delimitação científica - traz a proposta de estudar a qualidade no Poder Judiciário, especificamente o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, onde serão identificadas as vantagens, benefícios e melhorias obtidas com a certificação.

O judiciário, com todo seu aparato, adentra uma nova era, onde surge um novo paradigma voltado para a qualidade e, sobretudo, para o foco no cliente - que neste caso é o cidadão. As mudanças ululam, seja na história ou na observação cotidiana das práticas forenses. Abandonam-se gradualmente os hábitos e costumes tradicionais históricos em prol de metas de eficiência, efetividade e qualidade.

A justiça passa a ser influenciada por um movimento que vai muito além do conceito restrito de reforma, se assemelhando mais a um movimento de reconstrução. Abandonam-se perucas e adornos de traje, não se obriga o juramento sobre a Bíblia Cristã, fala-se o mínimo de latim, simplifica-se o jargão nas sentenças e acórdãos para que o cidadão possa entender se ganhou ou perdeu uma causa, prestam-se contas de gastos e empenhos, cobra-se celeridade, combate-se a burocracia e mede-se a previsibilidade das decisões de segunda instância, entre outras coisas. Todos esses movimentos estão presentes de forma massiva na mídia, nas comunicações sociais dos órgãos do judiciário, nas organizações de magistrados e advogados e especialmente no discurso popular.

Nesse cenário globalizado de mudanças, não é difícil imaginar que em algum momento, com a entrada das Ciências da Administração e da qualidade no judiciário, a produção científica acadêmica - que até então se resumia aos acadêmicos de direito - tivesse sua atenção despertada para o tema, especialmente por ser o meio fértil onde se elaboram grandes estudos, descobertas e contribuições a todas as áreas de atividade do homem. Nesse contexto, o presente trabalho tem o objetivo de estudar os resultados da aplicação de padrões de qualidade no judiciário, buscando responder à seguinte questão de pesquisa: Quais são as vantagens, benefícios e melhorias obtidos com a certificação ISO 9001/2000 no processo “Atender a partes e advogados” do IV Juizado Especial Cível do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral nesta pesquisa consiste em avaliar as vantagens e benefícios obtidos com a certificação ISO 9001/2000 no processo “Atender a partes e advogados” no IV Juizado Especial Cível do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos nesta pesquisa são os seguintes:

- Elaborar um referencial teórico onde se possa conhecer mais profundamente o conceito e definição de qualidade através de suas raízes e sua evolução histórica na Administração;
- Revisar os principais conceitos, definições, critérios, especificações e requisitos da norma ISO série 9001/2000;
- Aprofundar detalhadamente o processo “Atender a partes e advogados” no IV Juizado Especial Cível do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e
- Comparar o quadro anterior com o quadro atual pós-certificação através das sete ferramentas da qualidade.

1.3 Justificativa

A escolha do tema para o estudo que hora se apresenta se deu inicialmente como consequência da observação pessoal do pesquisador nas características dominantes dos estudos sobre qualidade com enfoque no judiciário. Ainda que ocasionais na literatura, uma parte considerável desses estudos tem ênfase ou mesmo centralidade no fator celeridade. O quadro arremete a um provável fenômeno de influência do conteúdo da disciplina do Direito, onde a celeridade é fundamental, nas disciplinas da Administração, Logística e Qualidade, criando uma espécie de corrente ou escola singular que se manifesta em grande parte destes estudos.

No entanto, um estudo sobre Qualidade - cujas raízes estão na Administração - deve versar justamente sobre a natureza administrativa, técnica, gerencial, produtiva, contábil, operacional e outras que não foram preocupações do judiciário durante décadas, o que se traduziu em uma grande máquina comandada e gerenciada por leigos nas áreas de conhecimento fora do Direito. Não há dúvidas que esta foi uma das principais causas da maioria das insatisfações, decepções, desperdícios, re-trabalhos, erros e outros problemas administrativos. Mas esse paradigma vem mudando de modo crescente. A necessidade latente de formação em Administração e capacitação em Gestão da Qualidade tem tido reflexo nos cursos da área e em alguns tribunais, em especial àqueles poucos que já implementaram algum programa de melhoria da qualidade.

O objetivo da escolha desse tema foi dar o primeiro passo para que os estudos e pesquisas rompam com os moldes do Direito e passem a estudar a Gestão da Qualidade nos tribunais como um problema essencialmente administrativo, da mesma forma que se faz com indústrias, comércios e outras organizações.

Dessa observação surgiu a idéia de realizar um estudo com enfoque delimitado em outros aspectos que não a celeridade. Sem a pretensão de estudar o caso à exaustão ou propor correções aos trabalhos existentes, a intenção é, nos moldes científicos, contribuir com o conteúdo presente na literatura, oferecendo um enfoque mais científico e menos comprometido com o senso comum de qualidade, que no caso dos tribunais se traduz especialmente em “julgar logo”. Com isto, espera-se contribuir com o conhecimento na área, identificando, apresentando e destacando outras características tão ou mais importantes que a celeridade nos processos.

O pilar da idéia que aqui será desenvolvida traz a hipótese de que a celeridade já é uma consequência natural e inevitável de uma organização que trabalhe com qualidade sendo, portanto, dispensável da lista de objetivos de um estudo.

1.4 Hipótese

Neste trabalho a hipótese consiste em demonstrar que com a certificação ISO 9001/2000 e a implementação de melhorias contínuas, o processo “Atender a partes e advogados” no IV Juizado Especial Cível do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro apresentou significantes vantagens e benefícios na comparação de seu desempenho antes da certificação (2004) e após a mesma (2006).

1.5 Metodologia

Não existe um método melhor ou pior que outro, o que existe é o método mais adequado ao objetivo e condições da pesquisa, nesta fase da pesquisa deve-se evitar o uso de uma estratégia quando outra seria melhor (YIN, 2005).

De acordo com a taxionomia de Vergara (2006), a metodologia divide-se em:

- Quanto aos fins: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista;
- Quanto aos meios: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Neste trabalho científico, quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e descritiva:

A pesquisa exploratória, de acordo com Gil (2001), tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre o problema de pesquisa estudado pelo pesquisador e sua compreensão. É a pesquisa exploratória porque embora o serviço público seja objeto de alguns estudos, a qualidade no Poder Judiciário não é alvo de muitas pesquisas. Não se verificou a existência de estudos que abordem a ocorrência da avaliação dos programas de qualidade no Poder Judiciário de trabalhos em nível *strictu sensu*.

Segundo Vergara (2006), a pesquisa exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Em adição, a pesquisa também é descritiva uma vez que visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis. (SILVA E MENEZES, 2001).

No presente trabalho, a pesquisa também visa descrever as características das partes e advogados que se utilizam o Poder Judiciário, representado pelo IV Juizado Especial Cível, bem como de seus serventuários.

Quanto aos meios, a pesquisa será documental, bibliográfica e pesquisa de campo.

Primeiramente, realizou-se uma investigação documental, caracterizada por Vergara (2006) como aquela que é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas. Do IV JEC obteve-se as RAD (Rotina Administrativa), que é um documento que contém as informações acerca de seu funcionamento, como organogramas, fluxogramas, rotinas de trabalho e funcionograma da equipe de trabalho.

Posteriormente, fora realizada uma pesquisa bibliográfica, esta entendida como o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral (VERGARA, 2006). Foram utilizadas 80 referências bibliográficas de livros, revistas, mídia eletrônica, artigos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutorado.

Como complementação, o trabalho é uma pesquisa de campo que pretende aplicar questionários junto aos usuários do IV JEC, além da observação participante. Segundo Vergara (2006), pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. Richardson (1985), afirma que existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser utilizados para obter informações acerca de grupos sociais. O mais comum entre esses instrumentos talvez seja o questionário. Os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social.

1.6 Roteiro da Dissertação

No capítulo 1 (Introdução), foram apresentados os elementos que nortearam este estudo, ou seja, seu problema, objetivos da pesquisa, justificativa, hipótese a ser comprovada, metodologia e as limitações do estudo. Também foi apresentado o roteiro da dissertação, como forma de contextualizar os demais capítulos à proposta da pesquisa.

No capítulo 2 (Revisão da Literatura) são apresentadas a história e evolução da administração enquanto berço da qualidade. Trata-se de um capítulo indispensável ao referencial teórico para a pesquisa de campo, uma vez que somente através de sua compreensão é possível adquirir o conceito do que é qualidade, entendendo como esta surgiu a partir do momento que grupos de homens precisaram se organizar para atingirem objetivos comuns, como conseguir comida, construir casas, estradas e monumentos, ou vencer uma guerra. Neste capítulo é exposto que somente através da evolução da matemática em forma de economia, contabilidade e logística, da engenharia, das diversas ciências sociais e outras áreas da administração, que o conceito de qualidade aflora na percepção dos homens para poder atualmente ser aplicado a qualquer atividade, desde um carrinho ambulante de cachorro quente, à administração de um Estado-Nação em todas suas esferas de poder. Ainda neste capítulo, a qualidade é extraída de seu berço histórico na administração para ser sistematicamente identificada em sua própria história a partir do momento que é batizada como “qualidade” e estudada separadamente. A qualidade é dissecada em conceito, definição, aplicações, agentes, métodos, processos, avaliação, implementação e certificação entre outros aspectos fundamentais.

Dando seqüência ao capítulo 2, é apresentada a certificação ISO 9001, seus objetivos, seus princípios básicos, sua documentação e situação atual no Brasil, enfim, é evidenciada a ferramenta e seus desdobramentos. Também são apresentadas as sete ferramentas da

qualidade, que compõem a metodologia inicial do processo de avaliação necessário para o estudo da implementação da certificação ISO 9001/2000.

Finalizando a revisão da literatura, é mostrado um breve histórico da formação de estado de direito e sua evolução até a criação dos primeiros tribunais e a contemporaneidade. Enfocando esse aspecto histórico e evolutivo inicialmente no mundo e depois no Brasil em especial. Ainda neste capítulo é exposta a estrutura do Poder Judiciário Brasileiro, desdobrando-a em suas composições variadas e suas especificidades, arremetendo ao capítulo 3, onde o IV Juizado Especial Cível é exposto detalhadamente em termos de organização, hierarquia, processos, sistemas e métodos, entre outros.

No capítulo 3 (Pesquisa no IV Juizado Especial Cível) é apresentado um breve histórico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e do IV Juizado Especial Cível, além da pesquisa de campo realizada. Através das sete ferramentas da qualidade foi analisada uma das cadeias de processos do IV JEC, possibilitando identificar as vantagens, melhorias e benefícios obtidos com a certificação ISO 9001/2000 que ocorreu em abril de 2006.

No capítulo 4 (Análise e Discussão de Resultados) são apresentados os gráficos resultantes da pesquisa de campo e sua análise pormenorizada, possibilitando uma ampla discussão de seus resultados, bem como prova da hipótese inicial e proposta para futuras pesquisas. Cabe destacar que os gráficos apresentados neste capítulo são de autoria do autor da pesquisa.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Referenciais Teóricos

2.1.1 Qualidade

2.1.1.1 Conceitos de Qualidade

O berço da qualidade é a administração, porém é importante estudar a qualidade de forma isolada, uma vez que devido a sua importância nas atividades humanas gerais, ela passou a ser considerada como disciplina ou ciência independente. Nesse sentido, a primeira necessidade latente é chegar a um conceito e definição do que seja qualidade.

Cobra & Zwarg (1987), autores que cultuam o pensamento de Deming, definem qualidade como um conceito consideravelmente relativo, onde estão expressas de forma implícita e explícita, as mais variadas características técnicas, comerciais ou de atendimento e serviço dentro de um determinado patamar de valor. Qualidade significa antes de tudo o atendimento das necessidades do cliente dentro de um preço com o qual concorde.

Deslocando o foco para o cliente, a qualidade assume um tom de expectativa, seja do produto ou do serviço. Atendendo às expectativas do cliente, o produto/serviço estará dentro da qualidade esperada, caso contrário, estará abaixo desta, e se superar essas expectativas, trata-se de alta qualidade, mas, sob essa visão, a qualidade se mostra como algo consideravelmente subjetivo. Para Kotler (1998) a qualidade é a soma dos aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades explícitas e/ou implícitas do cliente. Para Boone & Kurtz (1998), a satisfação do cliente – direta ou indireta - é o cerne da qualidade.

Ainda nessa visão de subjetividade, Gitlow (1993) pensa que a qualidade é mais como uma espécie de julgamento feito pelo cliente de um produto/serviço, se constituindo, portanto, do grau em que sentem que suas necessidades e expectativas foram atendidas. Feigenbaum (1994) pensa a qualidade como uma “*combinação de características de produtos e serviços [que] corresponderá às expectativas do cliente*”, pensamento ao qual Miranda (1994) acrescenta que o conceito básico não deve ser abordado como um processo confinado a um único setor responsável, mas a toda a organização.

Para Juran (1990) tentar definir qualidade através de frases curtas e conceitos únicos, é uma ambição para muitos autores, mas além de ser um meio fácil, é também uma armadilha, pois é muito difícil encontrar na literatura alguma definição clara que seja aceita com unanimidade. Percebe-se na literatura que na sociedade moderna a qualidade se mostra como um dos conceitos mais amplos e diversos. As definições são tantas e tão boas que se não consideradas todas ou maioria, tem-se a impressão de estar sendo incompleto, de perder alguma coisa no caminho.

Segundo Mesquita (2003), “[...] é o grau de conformidade de um produto com os seus requisitos”. CHABALGOYT (2003) vai mais além em seu trabalho, demonstrando que o que pode significar qualidade para um, pode também atrapalhar, o outro. Por exemplo, o que é considerado qualidade pelo fornecedor de defensivo agrícola, pode significar o contrário para o produtor ou para o consumidor final. O que é considerado qualidade do serviço para o médico, pode significar menor qualidade para o paciente, o que é considerado como qualidade

por um consumidor pode representar falta de qualidade segundo uma lei ou norma, e assim por diante. Assim o autor conclui seu conceito de qualidade: “*é a conformidade às exigências de uma pessoa*”, onde se supõe que “*uma pessoa*” é uma expressão figurativa, pois que pode ser um grupo, um setor, um nicho mercadológico ou uma nação inteira entre outras possibilidades.

Se para cada agente que faz parte do processo de concepção, desenvolvimento, criação, produção, distribuição, venda e consumo de um produto/serviço a qualidade é algo diferente, e em muitos casos há choques de interesses, é preciso um método para definir quais dessas opiniões devem ser levadas em consideração na hora da tomada de decisão. As respostas são os padrões, modelos, ou “*standarts*” de qualidade. Que são nada menos que conjuntos de definições, estratégias, metas e normas para processos baseados nesses requisitos todos, estabelecendo níveis médios, para que assim não seja levada mais em conta a opinião de um ou de outro agente do processo produção/consumo.

Nesse sentido, segundo Rocha (1994), para melhor explicar pode-se fazer uma comparação com as leis, que diante de casos onde há diferentes concepções sobre um mesmo tema, um desacordo entre as partes, ela regulamenta e padroniza, servindo de modelo para todos, de forma independente de suas opiniões individuais naquele caso específico. Assim como as leis, os padrões e modelos de qualidade também são elaborados por muitas pessoas, na verdade por muitos países.

Para Paladini (2006), além do fato de que é extremamente dinâmico tanto em termos de conteúdo como, principalmente, de alcance, a palavra “qualidade” apresenta características que implicam dificuldades de porte considerável para sua perfeita definição. Não é um termo técnico exclusivo (como citoplasma, por exemplo – um conceito que pouco se usa fora da biologia celular), mas uma palavra de domínio público. Isso significa que não se pode defini-la de qualquer modo, certo de que as pessoas acreditarão ser este seu significado, porque o termo é conhecido em nosso dia-a-dia. Além disso, não é um termo empregado em contextos bem definidos. Um bom exemplo disso nos dá Colenghi (2003), ressaltando que a qualidade visa a atender às reais necessidades dos seus clientes, de forma que estes fiquem entusiasmados e sejam fiéis aos seus produtos e serviços, divulgando-os de forma positiva e recomendando-os a outras pessoas.

Em termos de administração, a qualidade significa melhoria contínua, conformidade com os requisitos e adequação ao uso, observados critérios como custos, controles internos, prazos, dentre outros. Conceituar precisamente qualidade em termos de administração é algo muito difícil, pois engloba elementos objetivos e subjetivos. Por outro lado, vivenciar a qualidade é muito simples: “*sempre que o ser humano sente que satisfaz plenamente seus anseios, aí houve qualidade!*” (DIOGO, 2006).

Qualidade é um termo que utilizamos cotidianamente, mas, se perguntarmos a diversas pessoas o significado deste termo, dificilmente chegaremos a um consenso.

Garvin (1992), após pesquisar várias definições de qualidade coletadas no ambiente corporativo e na literatura, classificou cinco abordagens distintas da qualidade, quais sejam: transcendental; baseada no produto; baseada no usuário; baseada na produção; baseada no valor. Cada uma dessas abordagens apresenta aspectos diferentes deste complexo conceito – Qualidade. A tabela 1 sintetiza a definição da qualidade, sob o prisma de cada uma dessas abordagens (GARVIN, 1992).

Tabela 1: Abordagem da Qualidade

Abordagem	Definição	Frase
Transcendental	Qualidade é sinônimo de excelência <i>inata</i> . É absoluta e universalmente reconhecível. Dificuldade: pouca orientação prática.	“A Qualidade não é nem pensamento nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas... Ainda que qualidade não possa ser definida, sabe-se que ela existe” (PIRSIG, 1974)
Baseada no produto	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto. <i>Corolários</i> : melhor qualidade só com maior custo. <i>Dificuldade</i> : nem sempre existe uma correspondência nítida entre os atributos do produto e a qualidade.	“Diferenças na qualidade equivalem a diferenças na quantidade de alguns elementos desejados” (ABBOTT, 1955)
Baseada no usuário	Qualidade é uma variável subjetiva. Produtos de melhor qualidade atendem melhor os desejos do consumidor. <i>Dificuldade</i> : agregar preferências e distinguir atributos que maximizam a satisfação	“A qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos...” (EDWARDS, 1968) “Qualidade é a satisfação das necessidades do consumidor... Qualidade é adequação ao uso.” (JURAN, 1974)
Baseada na produção	Qualidade é uma variável precisa e mensurável. Oriunda do grau de conformidade do planejamento com o executado. Esta abordagem dá ênfase a ferramentas estatísticas (Controle do processo) Ponto Fraco: foco na eficiência, não na eficácia.	“Qualidade é a conformidade à especificações” “... prevenir não-conformidades é mais barato que corrigir ou refazer o trabalho.” (CROSBY, 1979)
Baseada no Valor	Abordagem de difícil aplicação, pois mistura dois conceitos distintos: excelência e valor, destacando os <i>trade-off</i> qualidade x preço. Esta abordagem dá ênfase à Engenharia/Análise de Valor-EAV.	“Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável”. (BROH, 1974)

Fonte: Elaborada a partir do texto de Garvin (1992).

Para Diogo (2006), os programas de qualidade, conforme o próprio nome sugere, têm por objetivo a busca da máxima qualidade, ou seja, a maior perfeição possível. Programas de qualidade são, principalmente, programas de transformações culturais, por isso, envolve o lado humano das organizações, sendo assim, só devem ser implantados com o claro comprometimento de todos os envolvidos, desde os mais altos gestores até o pessoal da produção e dos serviços mais simples. Um processo de transformação deve levar em conta as características culturais da organização e requer tempo para sua implantação, Diogo (2006) sugere entre 5 a 10 anos. Mas ressalta que na realidade esses prazos são apenas referenciais, pois uma vez iniciado, um processo de qualidade não pode ser encerrado, pois é um processo

contínuo e inesgotável. Programas de qualidade buscam desenvolver um ambiente organizacional onde as pessoas possam crescer e se desenvolver, expandido sua capacidade administrativa por meio da aplicação. Na medida em que as necessidades pessoais de ampliar e tornar realidade suas capacidades se concretizam, esse objetivo da qualidade é atingido, assegurando, assim, a sobrevivência da organização.

2.1.1.2 A Administração e a evolução da qualidade

A preocupação com a qualidade em termos leigos e generalistas parece ser inerente ao ser humano, que desde o nascimento já apresenta preferência por certos sabores, aromas, temperaturas, locais, pessoas e posições mais confortáveis, entre outros. Desde a pré-história o homem se empenha em jornadas e esforços para obter certas caças, frutas, pedras, cavernas ou metais com características diferentes daquelas que já dispõe, ou seja, sempre houve a busca da qualidade, por assim dizer. Mas, didaticamente quando se fala de qualidade, trata-se de uma referência a princípios sistemáticos conscientes e explícitos por parte daqueles que vão proporcionar esses sabores, aromas, serviços, lugares, comportamentos e todos os demais fatores pertinentes a produtos e serviços, ou seja, trata-se de um conceito inerente à administração.

Hindle (2002) enfatiza que os primeiros conceitos administrativos embora nem reconhecidos como tais, devem provavelmente ter surgido ainda na fase alta da pré-história, entre as primitivas “*donas-de-casa*”, que tinham que de certa forma ter certos conhecimentos administrativos. O autor exemplifica que ao não dispor de espaço e nem tecnologia para conservar alimentos, era necessário programar o término do preparo da refeição para um momento que o companheiro estivesse presente. Isso implicava em saber o momento de enviar um dos filhos para buscar gravetos ou tirar leite de cabras, e assim eram desenvolvidos conceitos muito semelhantes ao que hoje se chama controle de orçamento, logística e gestão de estoques entre outros.

Para Lúcia da Silva (2001), um pouco além da pré-história, a administração tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou gerenciar recursos e pessoas e para isso passou a agir em grupo e não somente de forma individual, ou seja, durante as civilizações antigas, como os Sumérios, os Egípcios, os Babilônios e os Chineses entre outros. Os sacerdotes dos templos Sumérios, por meio do imenso sistema tributário, coletavam e administravam grandes somas de bens e valores, incluindo rebanhos, propriedades rurais e rendas. (LÚCIA DA SILVA, 2001)”.

Para retratar a complexidade que já se fazia presente em alguns sistemas administrativos e logísticos dos empreendimentos rudimentares, Lúcia da Silva (2001) descreve a construção da pirâmide de Quéops no Egito, como um empenho de uma “*cidade empresa*” com aproximadamente cem mil habitantes, trabalhando por 20 anos em pelo menos dois milhões e trezentos mil blocos de pedra de duas toneladas e meia cada, além de vários outros materiais, um resultado que muito provavelmente atendeu a todas expectativas do “cliente”.

Entre outros exemplos que ilustram com clareza e grande referencial histórico as primeiras experiências administrativas da espécie humana, Lúcia da Silva (2001) conta ainda sobre a existência do Código de Hamurabi, desenvolvido na Babilônia e tendo vigorado entre 2000 e 1700 antes de Cristo, e se refere a ele como: “*um antigo texto legislativo com preceitos legais que proporcionam uma visão real do pensamento babilônico sobre administração*”. (LÚCIA DA SILVA, 2001).

A administração, após esse período de experiências rudimentares, onde embora possa ter lidado com obras de porte considerável até mesmo para os padrões atuais, passou então a receber contribuições metódicas de algumas instituições. Destacam-se, entre elas, as instituições Militares e a Igreja católica. O autor refere-se a diversos exemplos de contribuição militar, entre eles, destaca-se o de Ciro, um governante grego.

Alguns trechos do seu discurso mostram que Ciro reconheceu a necessidade da ordem, da colocação e uniformidade de ações. Foi um dos primeiros a praticar o registro do estudo de movimentos, de layout e manipulação de materiais... (LÚCIA DA SILVA, 2001).

Desde o começo a qualidade esteve presente nas organizações humanas, mas de acordo com Meira & Ceron (2004), o conceito moderno de qualidade teve origem na indústria, em sua administração, envolvendo nomes históricos como Fayol que estabeleceu as cinco funções da administração; Taylor, considerado pai da administração científica; Shewart, que foi o primeiro a introduzir métodos estatísticos para o controle da qualidade, assim como seus discípulos Deming e Juran que utilizaram, expandiram e colocaram em evidência diversos métodos e conceitos durante a Segunda Guerra Mundial, sendo que foram disseminados por todo mundo no pós-guerra; Feigenbaum, que criou a sigla TQC (Total Quality Control) ou Controle da Qualidade Total; Crosby que criou o conceito de Defeito Zero, desviando o foco dos defeitos que até então era em máquinas e operações, para englobar os recursos humanos, e uma infinidade de outros nomes mais recentes que receberam o título de “gurus da qualidade”, através de incontáveis metodologias, programas, pacotes, softwares, treinamentos, livros, cursos e outros materiais, todos baseados em princípios muito semelhantes e com o mesmo objetivo: a qualidade.

Ao longo da história da qualidade, constata-se na literatura que desde sua criação ela vem sofrendo períodos de expansão, intercalados com certa estagnação, avanços e crises sucessivas. Segundo Hobbs (1976), o conceito de controle de qualidade de produtos não é historicamente novo, tendo na verdade surgido de forma rudimentar praticamente junto com a indústria, a partir da Revolução Industrial. Durante muito tempo foi realizado sob a forma tradicional denominada “inspeção”. "Somente a partir de 1920, no entanto, é que se desenvolveu o controle estatístico de qualidade, cuja aplicação vem se tornando generalizada nos países industrializados". (HOBBS, 1976).

Hobbs (1976) ressalta que no sistema fabril, antes do desenvolvimento da indústria, a manufatura era desempenhada por artesãos, que cuidavam desde o processo de escolha da matéria prima, passando pelo processo de produção até o acabamento total da peça, cuja qualidade dependia tão somente de sua própria habilidade. No entanto com o surgimento do modelo industrial de produção, o trabalho foi subdividido progressivamente, chegando a um ponto de serem utilizados diversos trabalhadores em funções distintas, para produzir componentes que finalmente seriam reunidos (montados) por outros para somente então resultar no produto final. Essa mudança deslocou o fator de qualidade, até então dependente apenas da habilidade de um único trabalhador, para diversas outras instâncias, como as máquinas e ferramentas, habilidades individuais dos especialistas, montadores e outros trabalhadores. Por vezes, os componentes de um produto final eram produzidos em fábricas diferentes, e até mesmo em cidades ou países diferentes, o que originou a necessidade de que fossem intercambiáveis, ou seja, ficassem situadas dentro de um limite de variação de medida, de densidade, dureza, elasticidade e outras características.

A introdução do calibre simples (“passa”), que envolve o conceito de limite de tolerância, deu-se em 1840, enquanto o calibre de máximo e mínimo (“passa não passa”) data de 1870. [...] compradores se recusavam a admitir a idéia de aceitar

partidas¹ com qualquer peça em desacordo com as especificações de fabricação, e os produtores sentiam-se incapazes de indicar a porcentagem de peças defeituosas [...] desentendimentos entre compradores e produtores eram inevitáveis, a menos que recorressem à inspeção completa das peças da partida. Procedimento demorado e oneroso. (HOBBS, 1976).

Desta situação, conta Hobbs (1996), nasceu a necessidade não somente de especificação de fabricação, mas também a necessidade da especificação de aceitação, tarefa que foi desempenhada por Shewhart, ao esboçar em 1924 o primeiro gráfico de controle de fabricação, que com maior aprofundamento estatístico resultou no controle estatístico da qualidade na década de 1920. O novo procedimento teve então uma evolução e implantação obscura e lenta nas indústrias dos Estados Unidos, especialmente porque os engenheiros de então, que estavam convictos de que sua tarefa primordial era garantir uma produção sem deformidades e falhas, ao mesmo tempo em que a estatística, ainda vista como um estudo do acaso, não era bem recebida no então meio das ciências exatas.

De acordo com o citado autor:

[...] no curso da segunda Guerra Mundial uma larga experiência levou, então, ao reconhecimento das vantagens do controle estatístico, especialmente quanto à maior uniformidade de qualidade que determina nos produtos, acompanhada, por isso, da redução de refugos e re-elaboração de peças, e afinal de diminuição dos custos.

A qualidade teve, no entanto, novos impactos da evolução do comportamento sócio-econômico e organizacional da humanidade no período do pós-guerra até a década de 1980, uma vez que não parou nas manufaturas a tendência de especialização e departamentalização, tendo migrado para as indústrias modernas.

Ohfujii *et al.* (1997) destacam que esse fenômeno levou a uma necessidade de especialização e departamentalização também da qualidade:

O desdobramento da Função Qualidade é uma série de atividades que engloba desde a identificação das exigências do cliente até a completa introdução e formação destas exigências no produto. É um sistema concreto para a garantia da qualidade. [...] o desdobramento da Função Qualidade no sentido restrito é “desdobramento das funções dos trabalhos relacionados à garantia de qualidade” e trata-se de desdobrar a “função básica de garantia da qualidade” para mais outra função de trabalho.

Essa evolução acabaria culminando na qualidade total. Segundo relata Motta (1998), foram através das teorias de Taylor que se desenvolveram as primeiras noções da qualidade total. Taylor é considerado o pai do modelo científico da administração, um sistema gerencial que propunha entre outras coisas maior eficiência, método racionalizado, crença no homem como um “*ser econômico*”, e divisão hierarquizada do trabalho entre outras coisas. Por volta de 1910 Taylor defendia entre outras coisas a importância da formalidade na organização o que juntamente com os outros conceitos culminaram em sua obra “*Princípios da Administração Científica*” (TAYLOR, 1990), mas a teoria de Taylor não permaneceu intocada nem mesmo por duas décadas, pois surgiu uma verdadeira revolução promovida por Walter Shewhart. Este pode ser lembrado como primeiro nome da história diretamente ligado à questão de qualidade. Shewhart divulgou de forma magistral o Controle Estatístico de Qualidade (CEQ) assim como o Controle Estatístico de Processos (CEP) sendo esses os dois processos que auxiliados pelo uso de gráficos e instruções por amostras formavam o conceito de Controle da Qualidade (CQ). (SHEWART, 1931)

¹ O autor utiliza o termo “partidas” para se referir a lotes.

Esses modelos mantiveram-se até o pós-guerra quando novos fenômenos no âmbito sócio-econômico traziam a necessidade de maiores adequações. É nesse ponto que vem introduzir-se no contexto histórico Edward Deming. Deming defendia o ponto de vista da produção com qualidade. Deming (1990), mesmo levantando hipóteses que passaram despercebidas por Taylor e Shewhart e, mesmo oferecendo idéias que poderiam solucionar os problemas industriais dos EUA, sofreu um processo sócio-cultural de desvalorização ou descrédito, sendo simplesmente ignorado. Através de um gentil e bem remunerado convite Deming passou seu método, suas idéias e suas teorias para a alta cúpula da indústria japonesa, ou seja, mais de quarenta indústrias que movimentavam quase 90% da economia privada do Japão.

Segundo Ishikawa (1986), nesse período o Japão se encontrava com sua infra-estrutura muito destruída pela guerra, então, em 1946, foi fundada a Japanese Union Scientists and Engineer - JUSE, uma fundação privada com o objetivo de formar grupos de pesquisa e disseminação sobre controle de qualidade no meio industrial, que passou ser adotado na maioria das indústrias japonesas a partir de 1950.

A tradição japonesa, conhecida pela sua grande dedicação aos sentimentos nacionalistas e logo a tudo que possa beneficiar à nação, encontrou nos conceitos de Deming a ferramenta que faltava para chegar perto da dominação do mercado mundial. Idéias de gerência participativa e aproveitamento dos saberes individuais de todos os integrantes das equipes para os objetivos comuns e em todos os níveis, utilizando sistemas voltados aos clientes, foram as maiores contribuições de Deming para o grande sucesso industrial japonês que se sente até hoje no peso de marcas como Toyota, Mitsubishi, Sony e tantas outras.

De acordo com Diogo (2004), foi mais precisamente a partir da segunda metade da década de 80, que se passou a utilizar a terminologia “qualidade total”. Esse termo surgiu no Japão como forma de deixar evidente que, dentro de uma organização, todos devem ter sempre a preocupação da melhoria contínua em tudo, ou seja, qualidade total pressupõe-se envolvimento total e irrestrito sem tolerância a qualquer nível de defeito, ainda que mínimo.

A qualidade total, até então considerada um modismo, em pouco tempo passou a ser a “chave” do sucesso das organizações. Entretanto, a qualidade total trouxe consigo um modelo administrativo longe da realidade cultural do ocidente, sobretudo a brasileira. "qualidade total era a busca orquestrada da perfeição. O problema era que a orquestra era japonesa." Com o passar dos tempos, após inúmeros erros, os programas de qualidade total passaram a ser denominados apenas de “programas de qualidade”. Esses programas continuam ligados à ações internas e ao aumento da produtividade e eficiência. Porém, ganharam um novo foco e estão mais direcionados para o lado humano das organizações.

Se por um lado Taylor, Shewhart e Deming tinham algo em comum como promotores da gestão de qualidade, um outro foco começava a tomar corpo teórico - provavelmente baseado nas teorias comportamentais do behaviorismo - nomes como Abraham Maslow começava a difundir estudos do fator humano. Algumas correntes inspiradas na filósofa Hannah Arendt teorizavam a satisfação do trabalhador, o prazer em trabalhar, a motivação e a personalidade do “homo faber”. (ARENDET, 1997). Nesta era de grandes progressos, inovações e grande fertilidade intelectual afluíram no solo americano os primeiros programas e modelos oficiais de qualidade, dando a esta palavra um sentido mais concreto que qualquer outro nível de abstração jamais sonhado.

Recorrendo a Srour (2005), o mundo contemporâneo passa por transformações nas quais, cada uma delas, destaca alguma faceta decisiva. É o caso da revolução da qualidade,

que projetou o Japão como um exemplo mundial a partir da década de 1980. O país, aliás, foi responsável por um importante ponto de inflexão na concepção dos processos produtivos. Trata-se da ruptura com o *fordismo* – linha de montagem e produção em massa de produtos padronizados – e sua substituição pelo *toyotismo*. Esse novo padrão abarca automação, informatização, robôs na produção e alta qualificação técnica dos trabalhadores. Implica também a responsabilização da equipe executante pelo controle de qualidade e um tipo de gestão que integra produção, administração e engenharia de projetos. A tabela 2 abaixo nos mostra os tipos de revolução, seus enfoques e conteúdos, caracterizando as revoluções tecnológicas.

Tabela 2: As revoluções tecnológicas e suas características

Revolução	Enfoque	Conteúdo
Informação	Técnico	Terceira Onda (<i>Toffler</i>)
Qualidade	Estrutura produtiva	Produção flexível e enxuta; toyotismo; qualidade total
Gestão	Organizacional	Gestão participativa: <i>empowerment</i> e acesso a resultados

Fonte: Adaptado de SROUR (2005).

De acordo com Calidad (1997), quase vencido comercialmente pelo Japão, o “*Gigante Americano*” desperta de seu letargo com a mais célebre galeria de nomes, todos contribuindo com características peculiares que vinham somar-se aos modelos de qualidade, entre eles J. M. Juran, Runphrey, Philip Crosby entre outros.

Todavia, nem todos eram teóricos ou acadêmicos, neste patamar menos erudito pode-se citar o próprio Henry Ford, que contribuiu muito com a qualidade através de seu gênio inventivo que se manifestava no âmbito de sua própria indústria automobilística, a Ford. Desta era prolifera, até os dias de hoje, uma verdadeira avalanche de modelos e metodologias acometeu a nova casta de teóricos, assolando de modo benigno ou impondo infundáveis dúvidas nos processos de tomada de decisão, nas escolhas desses modelos pelo gestor e pela organização moderna.

Nos dias atuais, especialmente sob os efeitos da globalização, onde se podem comprar produtos ou serviços de uma empresa situada do outro lado da rua, ou do outro lado do mundo com a mesma facilidade, as metodologias e modelos de qualidade tornaram-se necessidade básica e praticamente obrigatória para uma gestão que vise sucesso nos negócios. Tem-se o conceito moderno de que qualquer organização idônea e sensata na possibilidade de dois ou mais fornecedores concorrentes optará por aquele que tiver mais e melhores certificações de padrões de qualidade. Negociar com empresas fornecedoras que insistam em manter-se afastadas do controle de qualidade significa histórica e tecnicamente correr mais riscos do que o necessário.

No entanto a própria história demonstra que todas as metodologias, modelos e padrões de nada valem quando implantados em um meio impróprio, ou seja, um ambiente desprovido da infra-estrutura básica, de pessoas capacitadas, habilitadas, motivadas e com os saberes necessários para executarem suas tarefas sob o modelo escolhido ou não. Nesse sentido, para Moller (1992), é ainda importante esclarecer que assim como todos os elementos supracitados, um corpo gerencial, uma gestão de profissionais interessados e dispostos a

romper as barreiras hierárquicas é imprescindível para a implantação eficiente de um sistema de qualidade.

Os sistemas de qualidades atuais, sejam os mais tradicionais ou os radicalmente inovadores, baseiam-se em princípios semelhantes, ou seja, concentrar o foco das atenções na correção de erros, em um segundo plano na pré-deteccção ou mesmo sua predição evitando ao máximo as surpresas. Outra parte fundamental é chamada de memória da qualidade: trata-se de um sistema que archive e guarde registros desses erros, algo do tipo “autópsia” ou “necrópsia técnica”. Em outras palavras, um erro deve ser entendido, estudado e exposto à estatística para que através de seu completo conhecimento seja possível combater sua reincidência. De um modo resumido, pode-se dizer que o conceito atual de qualidade é tudo aquilo que se usa em nível de gerenciamento e engenharia para demonstrar, garantir e preservar a qualidade de um processo e seu produto, começando em sua idealização e estendendo-se ao pós-venda, em recursos como o suporte ao cliente.

Destaca-se, no entanto, que os esforços no sentido de promover qualidade não foram considerados seriamente por todos, em todos os lugares durante o tempo todo. Juran (1990) relata uma crise da qualidade ocorrida em meados da década de 1980. De forma irônica alega que “*os nossos problemas de qualidade resultam tal qual como foram planejados*”.

Com essa frase, conota seu pensamento de que o meio industrial e a própria literatura não deram a devida atenção ao planejamento da qualidade naquela era, resultando em projetos deficientes que não poderiam ter um resultado diferente.

De acordo com o autor em destaque:

Muitas companhias estão se defrontando com sérias perdas e desperdícios que são devidos principalmente às deficiências no processo de planejamento da qualidade [...] perdas nas vendas devido à competição na qualidade [...] os custos do baixo nível da qualidade [...] ameaças à sociedade [...] Somando tudo, as perdas, nas vendas, os custos e as ameaças à sociedade resultam numa crise da qualidade.

Observando o relato de Juran (1988), percebe-se uma tendência de ação e reação no processo evolutivo da qualidade. Foi exatamente a crise da década de 1980 que levou a um movimento de reação por parte dos executivos, que em maioria precisavam garantir a sobrevivência de seus negócios. No entanto, esse autor delineia uma severa diferença entre a real metodologia da qualidade e seu lado de espetáculo e empolgação.

Conforme o autor citado:

Todas essas percepções juntas e mais algumas outras promoveram um amplo movimento de aumento da “consciência da qualidade.” Essas campanhas foram acompanhadas com as exortações e o fervor de praxe: exhibições, cartazes, bandeiras [...] de um modo geral, aquelas campanhas realmente aumentaram a conscientização [...] essa maior conscientização, porém, raramente resultou numa mudança de comportamento [...] As campanhas não identificaram as tarefas a serem feitas.

Além do conteúdo por vezes vazio, das exortações e fervores supracitados, Drumond (1988) aponta para outro problema que acompanha os esforços de implantação de sistemas de qualidade: o comprometimento dos recursos humanos, sendo que este é fundamental diante do atual quadro de transformações sócio-econômicas e organizacionais.

É necessário que as nossas organizações busquem uma idéia forte para conduzir o processo de mudança e para ultrapassar esse estágio atual de transformações. Uma

idéia de qualidade e produtividade, aliada ao melhor gerenciamento dos recursos humanos através da adoção do estilo participativo. (DRUMOND, 1988).

Para Drumond (1988) os programas de qualidade são, principalmente, programas de transformações culturais, por isso, envolvem o lado humano das organizações, sendo assim, só devem ser implantados com o claro comprometimento de todos os envolvidos, desde os gestores até o pessoal da produção.

Segundo Srour (2005), as implicações da revolução da qualidade que surgem a partir dos programas de qualidade vão além:

- Conferem absoluta prioridade à satisfação dos clientes, destinatários finais de toda e qualquer produção;
- Postergam ou diferem a obtenção do lucro, com base em uma estratégia de longo prazo;
- Inauguram a produção flexível e enxuta – produção por encomenda, taylor made, ou lotes personalizados de dimensões reduzidas;
- Assentam-se na mobilização geral da organização ou no controle da qualidade total;
- Fazem com que a cúpula se engaje na implantação do processo de qualidade, de modo que o treinamento se estenda ao conjunto das funções;
- Erguem como bandeira norteadora o aperfeiçoamento contínuo – Kaizen;
- Institucionalizam as opiniões e as sugestões vindas do chão da fábrica nos círculos da qualidade;
- Erigem o “defeito zero” como objetivo geral, o que faculta a identificação de problemas operacionais e permite solucioná-los in loco;
- Asseguram aos trabalhadores a faculdade de corrigir seus próprios erros, concedendo-lhes o direito de paralisar a linha, caso seja necessário;
- Superam as técnicas de inspeção a posteriori, bem como o próprio controle estatístico do processo, ao exigir, a cada passo da produção, a obediência rigorosa aos requisitos técnicos e à conferência integral das peças.

A tabela 3 apresenta uma visão global dos diversos estágios da evolução da qualidade. Esses estágios foram motivados por causas tanto internas, quanto externas às Corporações, daí necessitando de ferramentas variadas e métodos de trabalho para suprir as necessidades que iam sendo apresentadas.

Tabela 3: Estágios, ferramentas e procedimentos

Conceito de qualidade	Década	Foco	Razões da Mudança	Principais ferramentas e procedimentos
Adequação ao padrão	50	Empresa	Produção em massa	Padronização (processos de produção) Controle estatístico de processos Inspeção
Adequação ao uso	60	Cliente	Revolução do consumidor	Pesquisa de mercado Envolvimento interfuncional
Adequação de custo	70	Empresa	Crise do petróleo	Círculos da qualidade (CCQ) Métodos para melhorias Sete Passos do Controle de Qualidade Sete ferramentas do Controle de Qualidade (velhas) Gerenciamento do cotidiano
Adequação às necessidades latentes (produto, flexibilidade, tempo)	80	Cliente	Competição com novas nações industrializadas	Desdobramento da função qualidade (QFD) Sete ferramentas gerenciais Gerenciamento por processos Gestão à vista Sistemas de garantia da qualidade
Adequação às expectativas de acionistas e de mercados maduros e saturados	90	Empresa	Economia global	Alianças estratégicas Parcerias com clientes e fornecedores Gerenciamento por políticas Rupturas em padrões de resultados

Fonte: Bouer, 2002.

Para Caravantes e outros (2005), o impulso para a melhoria do desempenho operacional e organizacional tem sido uma constante. Durante 300 anos, a principal maneira de avaliar a economia era a produtividade. Isso não é mais verdade. A produtividade é uma necessidade da competitividade, mas a velocidade e a flexibilidade surgiram como novas exigências. Assim, a necessidade de velocidade e de flexibilidade para atender às exigências do mercado tem colocado um peso extra na gestão empresarial, exigindo métodos e estratégias inovadoras.

Para Hayes e Pisano (1994), a simples adoção de um programa de melhoria não significa que se está adotando uma estratégia para ganhar vantagem competitiva. O sucesso a longo prazo reside na capacidade de fazer *a coisa certa* de uma maneira melhor que os concorrentes. Isso requer que a organização procure continuamente novas formas de se diferenciar de seus concorrentes. Nenhum programa de melhoria vem pronto e adequado para toda e qualquer organização.

Atualmente, de acordo com Garvin (1992), estamos no estágio da gestão estratégica da qualidade, em que a qualidade foi redefinida por meio do ponto de vista do consumidor e a satisfação está relacionada com ofertas competitivas e com a vida útil do produto, não apenas na compra. A qualidade é resultante de uma composição de atributos que propiciarão satisfação àqueles a quem o produto serve. A qualidade, em cada caso, será determinada pela capacidade de desempenho do produto ou serviço que satisfaça o maior número de desejos diferenciados, de acordo com o grau de importância dos mesmos, para cada indivíduo.

2.1.1.3 A evolução do conceito da Gestão da Qualidade para a Qualidade Total

Antes de se conceituar a gestão da qualidade, interessante se faz diferenciar o conceito de Gestão **da** Qualidade e Gestão **de** Qualidade. Para Paladini (2006), Gestão de qualidade é um bom processo de gestão. Em qualquer área. A inclusão do artigo na expressão gestão de qualidade transforma-a em algo específico. A Gestão da Qualidade é, na verdade, a gestão de algo bem definido, chamado qualidade. Gestão de Qualidade é algo geral; Gestão da Qualidade é uma área técnica da organização.

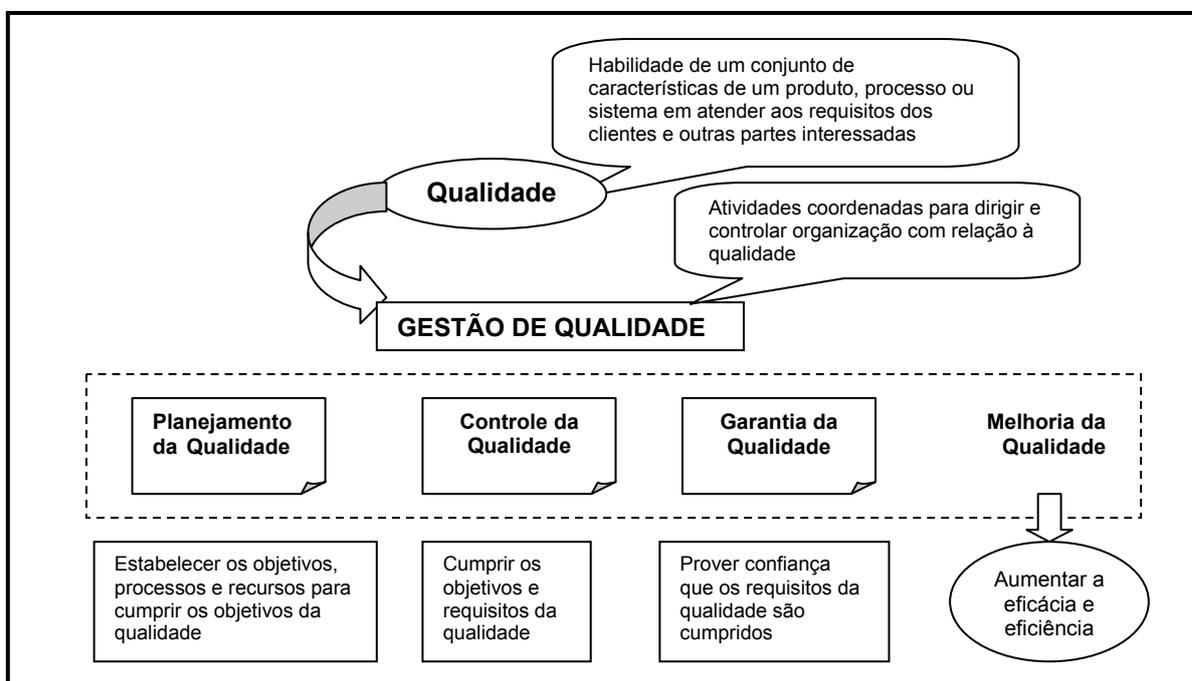
Desse modo, ainda de acordo com Paladini (2006), conclui-se que a Gestão da Qualidade envolve toda a organização e desenvolve-se ao longo do tempo, de forma contínua e progressiva. Ela é, portanto, abrangente e evolutiva. Não é um esforço temporário, mas algo que se faz sempre, ou seja: a Gestão da Qualidade é, antes de tudo, uma característica que identifica a organização e, por isso, confunde-se com ela. Só poderia, assim, ser ampla e permanente.

Segundo Feigenbaum *apud* Caravantes *et al* (2005), produtos com qualidade não seriam gerados se a produção trabalhasse sozinha. Para obter sucesso, é necessária a cooperação de todos os departamentos de uma organização – Qualidade Total.

No entendimento de Gabor *apud* Caravantes *et al* (2005), a qualidade total é holística e só pode ser concebida se incluir todas as funções da organização, todas as pessoas que lá trabalham e todas as outras organizações e indivíduos fornecedores e receptores de bens e serviços. O escopo da qualidade total não apenas ultrapassa operações para outras funções dentro da organização como também envolve conhecimento e compreensão dos fornecedores e seus fornecedores e dos clientes e seus clientes.

Embora seja possível ter vários enfoques relacionados à qualidade (ver tabela 3), seu conceito necessita ser trazido para o âmbito organizacional, ou seja, precisa ser “operacionalizado” na organização, seja esta de cunho industrial ou de prestação de serviços. A partir das definições do Quadro 1 surge a necessidade de gerenciar o conjunto de atividades relativas à qualidade, de modo que atenda qualquer que seja o enfoque, utilizando-se então do conceito de gestão da qualidade definido anteriormente.

Quadro 1: Inter-relação entre o conceito de Qualidade, Gestão da Qualidade e elementos que a compõem.



Fonte: Adaptado de Miguel, 2006.

Para Srour (2005), a gestão da qualidade total repousa na clara compreensão de que cabe às empresas satisfazer plenamente as necessidades do consumidor e, nessa esteira, “encantá-lo”, excedendo suas expectativas. Um subproduto notável dessa revolução da qualidade conflui com outras correntes de pensamento - notadamente a da contracultura e a do “conservacionismo ecológico” – para a crítica ao desperdício generalizado, ao consumismo desenfreado e ao uso imprevidente de recursos naturais.

Ainda segundo Srour (2005), todas essas práticas haviam prosperado no Ocidente e, em particular, na sociedade americana dos anos 70. Lançavam-se produtos com obsolescência programada, no intuito de forçar novas compras, e incentivava-se a utilização de produtos descartáveis, como talheres, copos e pratos de plástico, vestidos ou roupas íntimas feitas em papel, recipientes sem retorno, móveis e eletrodomésticos com tempo de uso deliberadamente curto; não se reciclavam o lixo e os bens inservíveis; não se estimulava a venda de produtos biodegradáveis; davam-se as costas à utilização de matérias-primas e de fontes de energia renováveis. Contra isso se insurgiram pensadores e militantes ambientalistas que forjaram uma nova consciência ecológica com todas as suas relevantes conseqüências.

Em inúmeros países, aguçou-se o discernimento quanto à finitude dos recursos fósseis e quanto à possibilidade de que grande parte dos recursos naturais possa vir a esgotar-se. Desenvolveu-se a pesquisa de matrizes energéticas alternativas e de produtos recicláveis e biodegradáveis. Caminhou-se para a redução da quantidade de matéria-prima utilizada na indústria e de sua substituição por produtos sintéticos. Advogou-se o respeito à vida dos animais utilizados como insumos industriais. Instituiu-se no campo empresarial uma “engenharia da confiabilidade”, assegurando aos consumidores, por um prazo razoável, produtos sem ocorrência de defeitos. Adotou-se, em suma, o ponto de vista do cliente e praticou-se uma “filosofia da qualidade”, que redefiniu por inteiro os padrões de operação das empresas.

2.1.1.4 Gestão da Qualidade no Serviço Público

Pelo ao menos nas últimas duas décadas não houve no Brasil, salvo em nichos restritos, uma política de qualificação e atualização profissional para os funcionários públicos, nem a implantação de planos de carreira satisfatórios ou critérios claros e justos de promoção. Os cargos de chefia têm sido ocupados, muitas vezes, por pessoas sem a necessária qualificação, criando um desestímulo, lamentavelmente agravado pela mídia que aponta, com frequência, um quadro desmoralizante dos serviços públicos. Quando se coloca um quadro assustador como esse, falar em gestão da qualidade e implantação de programas de melhorias contínuas pode ser um paradoxo, porém o quadro está mudando e cada vez mais se fala na necessidade de otimização dos serviços públicos atrelados à qualidade.

Segundo Paladini (2006), três questões têm sido colocadas quando se trata de analisar o ambiente do serviço público e a possibilidade de desenvolver programas da qualidade nesse contexto:

- por que a qualidade no serviço público?
- e por que neste exato momento?
- e como gerar qualidade no serviço público?

A primeira questão parece apresentar uma resposta óbvia quando se começa analisar alguns fatos apontados pela imprensa ao longo dos últimos anos:

- uma professora, que atua no ensino básico, recebe um salário até 56 vezes menor que o de um barbeiro da Assembléia Legislativa do mesmo estado;
- comparado a um consumidor comum, o governo paga até cinco vezes mais por determinado produto (exemplo: o governo de um estado brasileiro adquiriu 10.000 cinzeiros, para distribuí-los nas repartições públicas estaduais. Preço de cada um: \$7,00. No mesmo dia em que a conta foi paga, podia-se adquirir igual cinzeiro por \$1,20 em qualquer loja da capital);
- a vida útil média de carros da frota oficial de um estado brasileiro é de menos de três anos, muito inferior à média nacional. O consumo de combustível, porém, é igual ao dobro da média nacional. Em função de seu estado precário, muitos carros que continuam rodando são “um perigo público”.

É óbvio que os governos necessitam urgentemente de programas de qualidade. Falando-se em gestão a situação é mais premente ainda. Disso é difícil encontrar alguém que duvida e já existe interesse em várias áreas pelo assunto, mas por que justo agora?

Ainda segundo Paladini (2006), esta é a hora da qualidade – pelo modismo associado à questão, pelo impacto que proporciona, pela necessidade urgente de economizar, pela carência crônica de recursos (e recursos os programas de produtividade podem gerar, na pior das hipóteses por combate ao desperdício), enfim, seja por que razões se considerem.

Pode-se então passar à questão seguinte: e como estruturar um modelo de Gestão da Qualidade para o serviço público?

A realidade brasileira apresenta algumas características que requerem análise detalhada. Com efeito, o serviço público brasileiro possui especificidades que devem ser consideradas antes de definir um modelo de Gestão da Qualidade para o setor. Os principais aspectos a considerar são:

- ainda que sem força de lei, uma cultura de estabilidade do servidor público;
- monopólio da prestação da quase totalidade de serviços em áreas específicas;
- baixos salários;
- falta de qualificação do pessoal;
- cultura tradicional de descaso à coisa pública.

Para Paladini (2006), como decorrência dos fatos acima citados, o modelo de Gestão deve guiar-se pelos seguintes princípios:

1. O recurso básico de geração da qualidade é o servidor público.
2. O elemento básico de envolvimento do funcionário em programas da qualidade é a motivação.
3. A estratégia básica de motivação é a estruturação de programas da qualidade voltados, em primeiro lugar, para a produção de benefícios para os próprios funcionários.
4. A propriedade que caracteriza a qualidade no serviço público é a transitividade: o funcionário repassa para a sociedade os benefícios (como também as restrições) de sua satisfação no trabalho. A qualidade de seu atendimento, assim, é diretamente proporcional à qualidade de suas relações com o empregador, no caso, o Estado.
5. O programa deve envolver objetivos de curto, médio e longo prazos. Devem-se priorizar resultados imediatos, como, por exemplo, benefícios para os funcionários, e utilizá-los como mecanismos para gerar resultados de médio prazo, que envolvem a consolidação de melhorias de processos e serviços, e, principalmente, para investir nos objetivos de longo prazo, que implicam a alteração radical da cultura vigente no serviço público, comprometendo-o com clientes finais, ou seja, com toda a sociedade.
6. É prioritária a determinação de um processo custo/benefício no serviço público. O custo de vantagens adicionais a funcionários, por exemplo, pode ser largamente compensado por benefícios de racionalização do processo administrativo.

Afirmam Marques e Mirshawka (1993) que é necessário também que no serviço público se consiga formar equipes de trabalho em que os servidores públicos se comportem, na sua luta pela qualidade, como os gansos selvagens.

Quando os gansos selvagens voam em formação “V”, como se constituíssem partes de uma grande asa, não é por simples capricho estético da natureza. Eles assim se dispõem porque conseguem ser 70% mais velozes do que quando voam isolados. Além disso, eles lidam muito bem com a questão da liderança. Quando o ganso que estiver na ponta do “V” se cansar passa para trás da formação e outro se adianta para o comando.

O mais surpreendente (e gostoso de saber) é que quando um deles, por doença ou fraqueza, sai da formação, logo terá outro ao lado para tentar ajudá-lo ou protegê-lo. Os hábitos de vida desses fascinantes animais deixam belas lições de vida aos homens. A mais evidente é o sentido comunitário da existência. Isoladamente, os gansos teriam menos chances de sobrevivência, principalmente nas suas grandes viagens migratórias. Nós, animais racionais, às vezes escolhemos o caminho inverso – do individualismo -, sem saber o quanto perdemos.

Os autores citados anteriormente destacam que se fizermos parte de uma equipe e tivermos consciência disso, também podemos produzir mais e melhor, além de obter a satisfação do partilhar, da troca pessoal – que os gansos não têm. Ou será que têm? Simples palavras de apoio e encorajamento (como os gansos que grasnam lá de trás) inspiram e estimulam os companheiros ajudando-os, nas suas tarefas, a vencer os desafios do dia-a-dia.

Na observação de Marques e Mirshawka (1993), o apoio mútuo dos gansos em momentos difíceis se traduz como um sentimento de afeto que faz muito bem aos humanos, membros da mais importante equipe habitante deste pequeno planeta.

O serviço público exerce, usualmente, sobre seus funcionários, um fascínio denominado "poder condicionado", induzindo-os a acreditar numa falsa segurança relativa a certos benefícios como - estabilidade, aposentadoria, salários definidos -mas não estabelece políticas que ofereçam perspectivas de motivação pessoal.

Nessa mesma linha, lembra Paladini (2006) que a estabilidade do servidor público é uma cultura ainda comum e, ao mesmo tempo, um conceito e uma prática nociva à qualidade. Conviver com ela é sempre um entrave para a Gestão da Qualidade. Principalmente porque desestimula o movimento rumo à melhoria, incentiva à acomodação e corrói o investimento que a concorrência naturalmente produz nas pessoas e nos setores. Igual postura observa-se em monopólios que o governo exerce a quase totalidade de serviços em áreas específicas. Em ambos os casos, são situações que escapam ao controle da gestão. Já a questão de baixos salários e da falta de qualificação do pessoal são elementos que podem ser influenciados pela Gestão da Qualidade. Observa-se, por exemplo, que o atendimento a deficiências manifestadas em treinamentos adequados a cada público-alvo é um mecanismo de motivação de elevado poder. Programas de incentivos salariais baseados em mecanismos de aumento de produtividade são, igualmente, recomendáveis.

Para Marques e Mirshawka (1993), os quadros de pessoal têm sido reduzidos por aposentadorias, sem as correspondentes reposições, e a administração pública apresenta-se atualmente num patamar de "falência do modelo antigo", sem definir seu novo modelo. Tal indefinição torna-se muito evidente ao observarmos as reformas administrativas dos anos 90, que mantiveram, em alguns setores, a centralização de atividades e, em outros, o paralelismo de ações: federal e estadual, sem sequer atentar para o fato de que as desigualdades sociais no Brasil impõem certo grau de flexibilização das normas a serem adotadas, dificultando ou mesmo impedindo sua padronização em todo o território.

2.1.1.5 O Fator Humano na Gestão da Qualidade

2.1.1 5.1 Considerações iniciais

Para Robbins (2004), as equipes são centrais para os programas de melhoria contínua do processo, mas por que equipes? As equipes proporcionam o veículo natural para que os funcionários troquem idéias e implementem as melhorias. A essência da melhoria contínua é a melhoria do processo, e a participação do funcionário é a chave para a melhoria do processo. Em outras palavras, a melhoria contínua requer que a administração encoraje os funcionários a trocar idéias e a agir sobre o que eles sugerem. Como enfatizaram os autores citados:

Nenhum dos vários processos e técnicas vingará e será aplicado, exceto nas equipes de trabalho. Todas essas técnicas e processos exigem altos níveis de comunicação e contato, resposta, adaptação e coordenação e seqüência. Resumindo, elas exigem um ambiente que só pode ser proporcionado por equipes de trabalho superiores.

A importância e o papel do trabalho em equipe são salientados por Spitzer & Evans (2000), que lembram que as características individuais se encontram distribuídas na organização, das salas de uma chefia ao chão de uma fábrica, o que implica em muitos casos, na necessidade de certa interação entre esses agentes, para ações coordenadas e efeito sinérgico.

De acordo com os autores citados: “A capacidade mental, a experiência e o julgamento estão distribuídos por toda a organização; a promessa do trabalho em equipe é que tudo pode ser enfrentado com mais eficiência, com pessoas trabalhando em conjunto.”

Spitzer & Evans (2000), no entanto colocam que existe certa tendência nas equipes em deslocar as idéias para o centro de suas opiniões, tendendo ficar dentro de uma média. Os autores citados acreditam que essa tendência possa abafar a possibilidade de grandes idéias, inovações e decisões mais radicais, pois que esses não encontrariam um consenso no grupo.

De acordo com os autores citados:

Por exemplo, digamos que a altura média das mulheres no mundo seja de 1,65m. Se formos reunir um grupo de mulheres para medir sua altura, então quanto maior o grupo (e, portanto quanto mais representativo), mais próxima sua média estará de 1,65m. Na discussão das equipes, a regressão à média se refere à tendência de uma equipe de empurrar o pensamento de qualquer indivíduo de volta à média de pensamento do grupo.

O contraste entre o valor e os problemas do trabalho em equipe é tratado na forma de 5 regras sugeridas por Spitzer & Evans (2000), baseados em suas experiências profissionais como consultores. O Objetivo dessas regras seria maximizar os benefícios das decisões e minimizar seus problemas:

- I - Compreender quem deve ser envolvido nas equipes, e como envolvê-los.
- II - Clarificar os limites das equipes e o papel da liderança.
- III - Conhecer quais processos racionais de pensamento levam ao trabalho em equipe e quais não levam.
- IV - Assegurar-se de que as equipes possuem as informações e habilidades analíticas para dar contribuições substanciais.
- V - Proporcionar às equipes um ambiente que apóie o trabalho em equipe (Spitzer & Evans, 2000).

Para Crosby (1991), ao longo dos anos, várias técnicas e sistemas têm sido oferecidos para enfrentar o enigma da qualidade. Cada um deles funciona até certo ponto e cada um tem seus defensores. Contudo, nenhum deles faz muita diferença porque essas abordagens convencionais não exigem que a qualidade seja a política básica da empresa. Deve-se considerar que os executivos e os profissionais de qualidade deveriam abrir os olhos para o fato que essas técnicas não têm-se mostrado eficientes ao longo dos últimos cinquenta anos. Mas muitos continuam com a esperança de que possam encontrar um substituto para a atenção gerencial e o trabalho duro.

Ainda segundo Crosby (1991), qualidade é o resultado de uma cultura cuidadosamente constituída; ela tem de ser a estrutura da organização – não parte da estrutura – mas a própria estrutura. Na verdade não é muito difícil para uma moderna equipe administrativa produzir qualidade se ela estiver disposta a aprender como mudar e implementar. Contudo, não é tão simples como adotar algumas poucas ferramentas ou técnicas. Aqueles que compraram robôs ou dependuraram cartazes com a finalidade de superar problemas de qualidade acabaram por aprender que apenas haviam criado problemas mais dispendiosos.

A necessidade de liderança numa equipe, assim como as imposições de limites, são fatores essenciais conforme Spitzer & Evans (2000). Há no líder o papel de orientar certas coisas que não funcionariam tão bem se sugeridas em grupo, como por exemplo: consensos de horário; escolha do momento de parar com sugestões e partir para a decisão; e necessidade de mais dados para se chegar a uma decisão, entre outras. Já as cercas, como se referem esses

autores são de grande importância por pelo menos dois motivos: primeiro porque sendo informado de seus limites, um membro de equipe se sentirá mais seguro em saber que sua opinião será considerada, já que não extrapolou esses limites; Segundo, porque sem esses limites, corre-se o risco da dispersão, despendendo tempo e recursos na análise de possibilidades que estão além da capacidade da organização.

Maitland (2000) acrescenta que a liderança e o trabalho em equipe são também importantes para a motivação, mas que é preciso que um líder saiba reconhecer as características principais de uma equipe bem-sucedida:

Geralmente uma equipe assim destaca-se:

a - Pela união.

b - Pela organização própria.

c - Pelo apoio mútuo.

d - Pelo fato de ser pequena. (MAITLAND, 2000)

Spitzer & Evans (2000) colocam também, que mesmo respeitando a presença de um líder, a imposição de limites e as características de uma equipe de sucesso, não se deve praticar o uso indiscriminado de equipes. É destacada importância fundamental do tipo de tarefa-problema que será lidado pela equipe, e explicam que dependendo da situação, existem formas diferentes que são mais adequadas para a formação e para o modo de operação da equipe. Os autores apresentam quatro situações-problema diferentes:

I - Avaliação de uma situação

As equipes participam da avaliação para fornecerem dados e opiniões ou com a responsabilidade de fazer a avaliação. A composição da equipe é determinada por:

- Quem tem as informações.

- Aqueles cujo compromisso é necessário para uma priorização de assuntos.

II - Análise de um problema

As equipes desempenham um papel apenas se tiverem os fatos necessários. A composição da equipe é determinada por quem possui os fatos e a habilidade tecnológica.

III - Análise de uma decisão

As equipes participam da análise tanto com um papel de aconselhamento à liderança quanto para tomar uma decisão como uma equipe. A composição é determinada por:

- Quem tem informações relevantes.

- Aqueles cujo compromisso é necessário para a implementação eficaz da decisão.

- Quem é bom na focalização dos riscos.

IV - Análise de um problema com oportunidade potencial:

- As equipes participam da análise tanto no papel de conselheiras quanto no de responsáveis pela implementação. A composição da equipe é determinada por:

- Quem tem as informações.

- Aqueles cujo compromisso é necessário para implementar ações preventivas, capacitadoras, promotoras ou contingentes.

- Quem possui a capacidade de pensar bem sobre o futuro. (SPITZER & EVANS, 2000).

Russo e Schoemaker (2002) acreditam que equipes são muito eficientes para tomar decisões, tanto por estarem distribuídas em diversas áreas da organização - logo, por deterem diferentes habilidades e poderes - quanto por promoverem maior comprometimento com as ações implementadas por aqueles que participaram do processo de decisão. No entanto, esses autores salientam que sem um bom processo de decisão, as equipes podem cometer falhas tão

grandes ou até mesmo maiores do que as cometidas por indivíduos agindo de modo isolado. Os autores apontam então, alguns fatores que consideram ser sintomas de indícios de erro no processo:

- I - A autocensura e a ilusão de unanimidade – Os membros do grupo evitam falar contra a maioria por medo do ridículo ou porque “não desejam desperdiçar o tempo do grupo”. Ninguém deseja ser o primeiro a falar contra a posição dominante. Como ninguém ouve um desacordo, cada qual sem dúvida, imagina ser o único a divergir.
- II - Pressão sobre quem discorda – Aqueles que insistem em discordar são marcado como “do contra”, ou “incômodos”, sua lealdade é questionada. As exortações para “remar na mesma direção”, “alinhar as flechas” ou o “trabalharmos todos juntos nisso” podem impedir os que têm uma visão minoritária, de apresentar suas preocupações.
- III - Ilusão de invulnerabilidade – Um registro de acompanhamento bem sucedido ou as qualificações dos membros do grupo do grupo levam pessoas a admitir que “a sorte está do nosso lado” ou que “não podemos perder”.
- IV - Estereótipos – Quem está de fora, como os competidores, são vistos como menos éticos, inteligentes, perspicazes ou comprometidos com o bem público. Em contraste, a inteligência, o compromisso e a visão dos membros da equipe são destacados.

2.1.1.5.2 Motivação humana na Gestão da Qualidade

A motivação tem sido alvo de muitas discussões. No campo clínico, quando se estudam as doenças como a depressão e o Transtorno Afetivo Bipolar (oscilação entre a depressão e a euforia). Na educação, voltada para os processos de aprendizagem. Na vida religiosa, quando se tenta compreender o que motiva alguém a ter fé numa determinada crença. E, nas organizações, buscando obter um maior rendimento dos profissionais que formam o quadro de uma corporação.

Para entender o que é motivação, vejamos antes o que não é motivação. Por quê? Porque alguns indivíduos erroneamente vêem motivação como uma característica pessoal – ou seja, acham que é algo que algumas pessoas têm e outras não. Na prática, essa atitude caracterizaria o gerente que rotula um certo funcionário como desmotivado. Segundo Robbins e Decenzo (2004), motivação nos diz que as pessoas não podem rotuladas dessa maneira. Sabemos que motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que ele enfrenta. Certamente, os indivíduos diferem no impulso motivacional, mas a motivação de um indivíduo varia de situação para outra. Conforme analisamos o conceito de motivação, tenha em mente que o nível de motivação varia entre indivíduos e dentro dos indivíduos em tempos diferentes.

Ainda conforme Robbins e Decenzo (2004), motivação é a disposição em exercer altos níveis de esforços para alcançar os objetivos organizacionais, condicionada pela habilidade do esforço em satisfazer alguma necessidade individual. Em termos menos acadêmicos, motivação é uma função de três elementos-chave – esforço, objetivos organizacionais e necessidades.

Segundo Vergara (2006), motivação não é um produto acabado; antes, um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida, sendo uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa. A motivação é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores.

De acordo com Fiorelli (2006), quando há motivação as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores. Despertá-la,

mantê-la e canalizá-la para os objetivos da Organização tem sido preocupação constante dos Administradores.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), assinalam que: "o conceito de motivação não é admitido por todas as teorias em Psicologia, e notadamente não o é pelas teorias (...) que não têm a necessidade desse conceito para explicar comportamentos, sua extinção ou seu reforço."

Segundo Vergara (2006), porque a motivação é intrínseca, quando autores de determinados *best-sellers* falam em automotivação, estão cometendo um pleonasma, uma redundância, um equívoco. A palavrinha auto está sobrando. Porque a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. A diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo fora.

Bowditch & Buono (1997) argumentam que um dos principais problemas no estudo do comportamento organizacional é saber por que as pessoas se comportam da maneira que o fazem em seu ambiente de trabalho. Algumas dão o máximo de si, outras nem tanto, cabendo aqui um questionamento: como é podemos influenciar o desempenho das pessoas? Como motivar e manter as pessoas motivadas?

Bergamini (1997) por sua vez argumenta que a motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, que ninguém pode motivar ninguém. A motivação passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto-estima e de auto-identidade. Seguindo essa linha de raciocínio, Glasser (1994) propõe que o fracasso da maioria das empresas está na falta de conhecimento de como lidar com as pessoas.

Na mesma linha, Deci (1990) afirma que a motivação humana deve ser considerada como um processo intrínseco:

[...] a maneira mais fundamental e útil de pensar a respeito desse assunto envolve a aceitação do conceito de motivação intrínseca, que se refere ao processo de desenvolver uma atividade pelo prazer que ela mesma proporciona, isto é, desenvolver uma atividade pela recompensa inerente a essa mesma atividade.

Uma organização eficaz não é um produto aleatório. Igualmente, não resulta essa eficácia de sua origem, natureza ou objetivos. Uma organização eficaz é, antes de mais nada, o fruto do trabalho humano. Uma cultura organizacional saudável é constituída de um repertório de decisões racionais tomadas para solucionar os problemas e dificuldades do dia-a-dia (CURY, 2005).

Kwasnicka (2003) afirma que os cientistas comportamentais não são as únicas pessoas que tentaram determinar o que motiva o indivíduo. Através dos séculos, poetas, romancistas, políticos, teólogos e muitos outros pesquisaram a questão da natureza humana e as respostas foram muito variadas. Contudo emergiram dois temas básicos: a convicção de que "as pessoas são más" versus a convicção de que "as pessoas são boas".

O autor anteriormente citado afirma que para os autores comportamentais a influência sobre a motivação individual na organização é uma função controlada parcialmente pela organização e parcialmente pelas relações extra-organizacionais, ou seja, pelos fatores comportamentais dentro da organização e pelos fatores externos fora do controle da organização.

Levy–Leboyer (1974) assim caracteriza o comportamento motivacional dentro do contexto organizacional:

A motivação para o trabalho aparece como um fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação, quer dizer, o indivíduo (suas características e experiências), o trabalho (sua natureza e restrições) e a organização com suas regras, seus objetivos, bem como o clima que lhe é próprio..

É necessário abranger nesse tipo de estudo todos os aspectos que constituem a situação organizacional para poder configurar de forma mais clara como se passa aí a motivação para o trabalho, isto é, qual a dinâmica intrapsíquica que dispara o comportamento motivacional. (BERGAMINI, 2006).

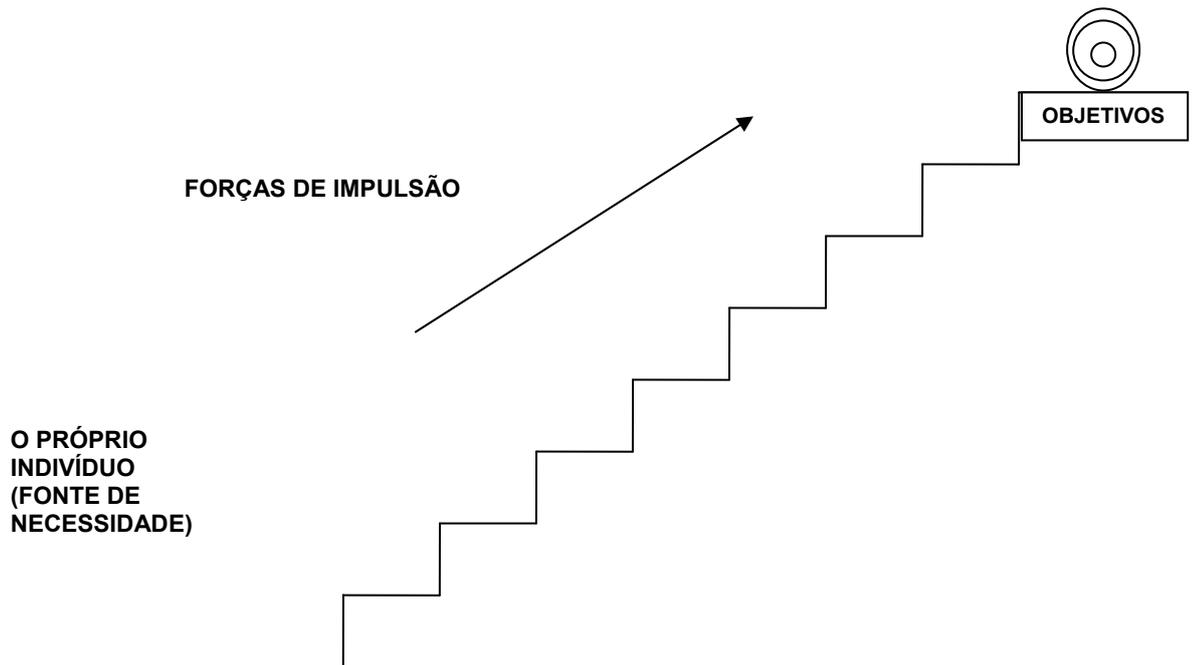
Enfatiza Bergamini (2006) que o estudo da motivação aplica-se a todos os campos da atividade humana e é, em especial, àquele reservado às organizações que muitos pesquisadores dedicaram grande parte dos seus esforços no sentido de poder entender que objetivos motivacionais são mais freqüentemente procurados no trabalho. Em última análise, tem-se procurado descobrir por que o homem trabalha.

Dinamicamente, é possível dizer que o indivíduo, em suas vivências normais, está constantemente se propondo determinados objetivos. Para atingir esses objetivos, mobiliza dentro de si as forças necessárias que o levam a uma conduta dinâmica que envolve toda a sua personalidade e mobiliza as forças de impulsão. Estas forças têm como função ir vencendo as etapas e os obstáculos que se interpõem entre o indivíduo e seu objetivo. A observação cuidadosa da conduta humana aparente permite ver mais claro como se passa a dinâmica da motivação. A necessidade brota no interior de cada um, sem que seja possível controlá-la; no entanto, atendê-la pode ou não, na maioria das vezes, ser controlado pelo indivíduo.

Segundo Bergamini (2006), a compreensão da motivação, em maior profundidade, é feita a partir do enfoque dado pela Teoria dos Atos Instintivos, de Konrad Lorenz, prêmio Nobel de Medicina, em 1973. Segundo Lorenz, os seres vivos vivem em constante estado de carência. O aumento da carência a níveis insuportáveis ameaça o equilíbrio homeostático do ser vivo, isto é, o equilíbrio necessário para mantê-lo vivo no meio ambiente. Ao sentir-se ameaçado, o ser vivo dispara uma conduta de busca, rumo a um esquema produtor, específico, entendido como fator de satisfação da necessidade, que colocou o ser vivo nessa conduta de busca.

Esquemáticamente, a dinâmica da motivação é reproduzida pela figura 1 a seguir:

Figura 1: Esquema da dinâmica motivacional



Fonte: Adaptado de BERGAMINI (2006).

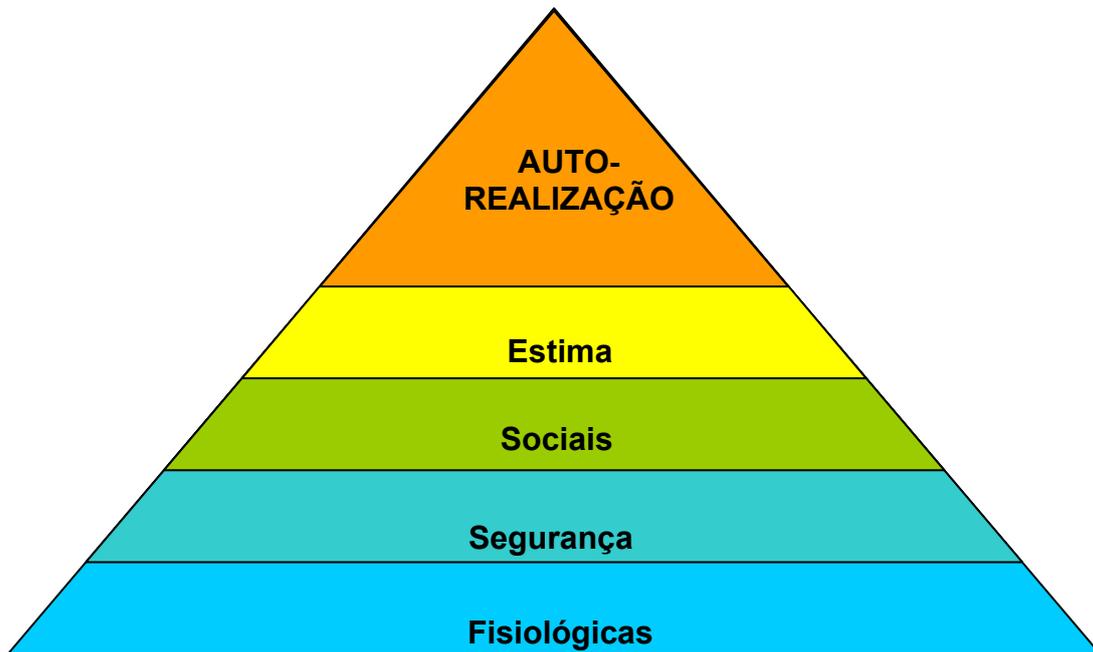
Segundo Maitland (2000), dentre várias teorias que se propõem a explicar e estudar a motivação humana, algumas delas gozaram de grande credibilidade por um tempo, que foi suficiente até que viessem a formar uma idéia consideravelmente única, outras ainda gozam de credibilidade, completando-se entre si:

- I - A hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow
- II - A teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg
- III - A teoria da expectativa, de Victor Vroom
- IV - A teoria X e Y de Douglas McGregor
- V – A teoria das três necessidades de McClelland
- VI – A teoria da equidade, de J. Stacey Adams

I - A hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow

Maitland (2000) relata que a pirâmide de Maslow é baseada na premissa de que o ser humano tem seus motivos organizados de forma hierárquica em cinco etapas, ou seja, em ordem de prioridade e importância. Essa ordem é colocada numa pirâmide imaginária, com cinco níveis, sendo que por essa teoria, as pessoas procurariam antes satisfazer o primeiro nível inferior, e somente estando esse em um estado considerado satisfatório, partiriam para o próximo. Em ordem de importância crescente, essas necessidades seriam: fisiológicas; de segurança; sociais; de auto-estima; e de auto-realização, como se pode observar na figura 2:

Figura 2: Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: American Society to Engineering Education. <<http://www.asee.org>>

Segundo CURY (2005), o comportamento decorrente da motivação emerge da atividade a que o homem se dedica devido à tensão, confortável ou desconfortável, sentida quando uma necessidade se apresenta. Nesse caso, a atividade é intencional, visando à consecução de um objetivo. Tendo sido satisfeita a necessidade, ela não mais será fonte de tensão, donde se conclui, segundo Maslow, que somente as necessidades insatisfeitas são fontes principais de satisfação.

Maitland (2000) acrescenta que segundo Maslow, mesmo estando vários níveis da pirâmide em estado satisfatório quando um dos níveis inferiores deixa de ser satisfeito, a motivação da pessoa se desloca imediatamente para baixo, ou seja, para um recomeço de satisfação do mais básico para o elevado:

[...] um homem está em uma esquina conversando com um amigo, satisfazendo suas necessidades sociais (nível 3). Se, porventura, um louco brandindo uma faca chegar até ele, as necessidades de seguranças (nível 2) desse homem não estarão mais satisfeitas, uma vez que ele não se encontra livre da ameaça do ataque. Com isso ele foge, muito mais preocupado em resolver as necessidades de segurança, localizadas num nível mais baixo, do que as de nível mais alto, como as sociais (MAITLAND, 2000).”

II - Herzberg e os fatores de higiene e motivação

Herzberg, pesquisando as fontes de motivação diretamente relacionadas com a realização do trabalho, constatou que as pessoas, à medida que se desenvolvem profissionalmente, adquirem experiência, tornam-se maduras, passam a dar mais importância a fatores como estima e auto-realização. Partindo dessa premissa, desenvolveu uma teoria de motivação no trabalho, com amplas repercussões para a administração, no esforço de uma eficiente utilização de recursos humanos (CURY, 2006).

O autor citado afirma que o homem, segundo Herzberg, tem duas categorias básicas de necessidades, independentes entre si, influenciando de diferentes maneiras em seu comportamento, a saber:

- Quando se sente insatisfeito com seus afazeres, ele se preocupa com seu ambiente de trabalho;
- Quando se sente bem em seu trabalho, isso se reflete positivamente no trabalho propriamente dito.

Quanto à teoria dos dois fatores de Herzberg, Maitland (2000) explica que ela se baseia na premissa de que existam dois tipos distintos de fatores, sendo denominados fatores de higiene e fatores motivadores. Os primeiros, se satisfeitos, não implicam em aumentar a motivação, mas se não satisfeitos têm o poder de se contrapor a ela. Já os segundos, quando satisfeitos têm o poder de aumentar a motivação do indivíduo, conforme se verifica na tabela 4 abaixo:

Tabela 4 – Teoria dos dois fatores de Herzberg

Fatores de higiene	Fatores motivadores
Condições de trabalho	O trabalho em si
Pagamento	Responsabilidade
Segurança do trabalho	Senso de realização
Relação no trabalho	Reconhecimento
Práticas de supervisão e administração	Perspectivas de evolução
Política e administração da empresa	

Fonte: <http://www.firjan.org.br/notas/media/Paper3.pdf>

III - A teoria da expectativa de Vroom

Maitland (2000) expõe ainda que a teoria da expectativa de Vroom foi formulada sob inspiração das teorias dos outros dois autores supracitados - Maslow e Herzberg - e se baseia na premissa de que a motivação é composta por duas partes: os desejos e as expectativas de realizá-los. Se a pessoa tem um desejo e vê possibilidades de realizá-lo, isso cria motivação, no entanto, mesmo que tenha um desejo, se não achar possível sua realização isso não criará motivação.

Para Vroom, motivação é o processo que governa a escolha de comportamentos voluntários alternativos.

Nesse sentido, o quadro inicial seria aquele de uma pessoa que poderia escolher entre fazer A, B ou C, como se pode observar na figura 3.

Telles e Vaal (2004) destacam que Vroom defendeu o argumento que a motivação da pessoa para escolher uma das alternativas dependeria de 3 fatores:

- do valor que ele atribui ao resultado advindo de cada alternativa (que ele chama de “valência”);
- da percepção de que a obtenção de cada resultado está ligada a uma compensação (que ele chama de "instrumentalidade") e
- da expectativa que ele tem de poder obter cada resultado (que ele chama de "expectativa").

Assim, para que uma pessoa esteja "motivada" a fazer alguma coisa é preciso que ela, simultaneamente:

- atribua valor à compensação advinda de fazer essa coisa,
- acredite que fazendo essa coisa ela receberá a compensação esperada e
- acredite que tem condições de fazer aquela coisa.

Em termos de uma equação, essa definição poderia ser escrita da seguinte forma:

$$\text{Motivação} = [\text{expectativa}] \times [\text{instrumentalidade}] \times [\text{valor}]$$

Significa que todos os termos têm que ser maiores do que zero (nenhum dos fatores pode estar ausente).

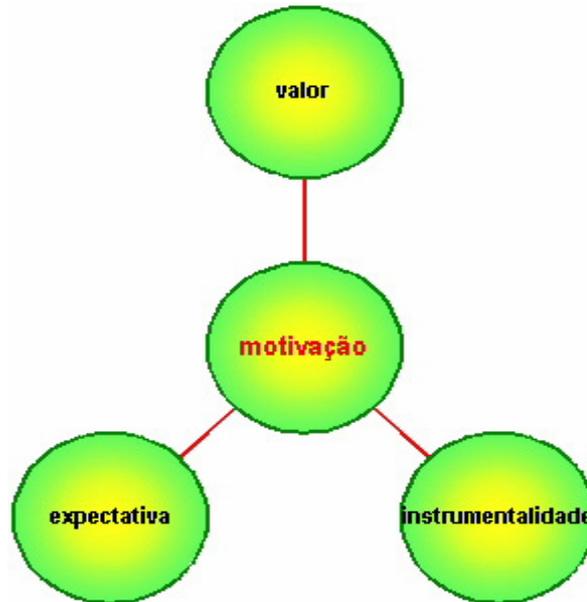
As diferentes compensações ligadas às alternativas A, B e C terão diferentes valores ("valências") para uma pessoa. Um novo emprego, por ex., poderá ter como valores positivos um maior salário e uma maior visibilidade e poderá ter como valor negativo uma carga maior de trabalho e uma mudança para outra cidade.

Toda pessoa tem um percepção da compensação que terá se alcançar certo resultado. Ela pode, por exemplo, estar convencida de que se chegar a B será promovida. Essa relação entre desempenho e compensação, na linguagem de Vroom, é chamada de "instrumentalidade".

Quanto à expectativa, uma pessoa avalia a probabilidade de obter certo resultado comparando os esforços necessários para tanto com suas próprias capacidades. Se ela entender que a probabilidade ligada à alternativa A, por exemplo, é muito baixa, ela irá fazer sua escolha entre B e C. Se ela achar que, para ele, é impossível atingir C, ele não fará qualquer esforço para isso. "Não, isso dá para conseguir de jeito nenhum!" e "Não tem problema; eu chego lá!" são posturas típicas decorrentes dessa expectativa.

Quanto aos resultados, Vroom, in Telles e Vaal (2004) enfatiza a importância de se analisar com cuidado a dimensão dos valores atribuídos a uma compensação. Por exemplo, um jovem profissional pode atribuir enorme valor a uma promoção não pelas perspectivas de carreira que isso ofereça ou pelo aumento de salário em si, mas pelo fato de que esse aumento vai permitir a ele casar-se. Isso mostra que motivação não é um processo e varia de indivíduo a indivíduo, em função de seus objetivos pessoais.

Figura 3 - Teoria da expectativa de Vroom



Fonte: <<http://www.dynamiclab.com/moodle/mod/forum/discuss.php?d=432>>

Maitland (2000) acrescenta que em sua opinião, embora as três teorias sejam válidas mesmo tendo diferentes abordagens, a responsabilidade de colocá-las em prática no ambiente de trabalho, é do líder, e este deve observar os seguintes aspectos práticos:

- Ser um bom líder.
- Trabalhar em equipe.
- Aprimorar os trabalhos.
- Desenvolver as pessoas.
- Remunerar os funcionários.
- Proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável.

Bergamini (1980) que também expõe essas mesmas três teorias em sua obra acrescenta uma opinião de que embora elas enfoquem a motivação baseada numa constante relação de necessidade, expectativa e satisfação, o ser humano se mostra muito mais complexo. O ser humano está além do alcance dessas ou de outras teorias, devido ao grande número de variáveis a serem consideradas em seu comportamento.

Para a autora em destaque: "O assunto não comporta, portanto, uma quantificação, bem como uma qualificação rigorosa e exatamente científica, mas muito da observação do comportamento das pessoas pode ser utilizado para explicar alguns aspectos interessantes sobre o tema."

Bergamini (1980) acrescenta que ninguém motiva ninguém, explicando essa premissa através da diferença entre duas noções diferentes: motivação e movimento. O movimento, segundo a autora, é explicado nos fatores higiênicos de Herzberg, que são apenas impulsionadores, como prêmios, que fazem a pessoa se mover para obtê-los, mas que se removidos, cessam a ação. Uma alusão é feita à imagem da cenoura pendurada numa vara em frente aos olhos do burro.

Para Murray, citado por Bergamini, afirma que:

Um motivo divide-se usualmente em dois importantes componentes: impulso e objetivo. O termo impulso refere-se a um processo interno que incita a pessoa à ação. O impulso pode ser influenciado pelo meio ambiente externo – pela temperatura, por exemplo - , mas é interno. Um motivo termina ao ser atingido um objetivo ou ser obtida uma recompensa. O objetivo ou recompensa apresentam certo afeito saciante sobre o motivo. O motivo deixa de orientar o comportamento por um período de tempo.

Para Bergamini (1980), na teoria de Murray o fenômeno acontece de dentro pra fora, ou seja, externamente podemos colocar prêmios, mas isso não representa uma certeza de que o processo interno ocorrerá em determinado indivíduo. Como indício, a autora cita o exemplo de que uma vida mais longa e saudável pode ser obtida através de exercícios físicos, mas nem todos se sentem motivados a fazê-lo, embora teoricamente pareça um prêmio considerável para todos, “isso exige, não há dúvidas, grande sensibilidade por parte do supervisor a respeito da diferença individual do seu subordinado e do conhecimento do seu estilo comportamental”.

As pessoas já trazem todo um potencial, uma tendência a certas motivações, e, aquele que pretende lidar com um grupo de pessoas, pode apenas ajudar a liberar esse potencial através de estímulos externos, mas não poderá criar diretamente dentro da pessoa o apetite ou a vontade de fazer algo. Ao contrário, a autora afirma que há o poder de inibir vontades que a pessoa já tinha, simplesmente não dando condições para que ela atinja seus objetivos pessoais, e isso em linguagem psicológica é chamado de frustração.

De acordo com Bergamini(1980):

A flexibilidade necessária para que as organizações possam sobreviver ao ambiente de turbulenta mudança realmente só poderá ser alcançada à medida que as pessoas se conhecerem e aprenderem a conhecer bem as outras, desembaçarem as lentes da percepção com que qualificam os desafios do meio ambiente em questão, a fim de transformá-los em oportunidades, não mais de sobrevivência apenas, mas principalmente de avanço e desenvolvimento.”

Outras importantes teorias motivacionais que se destacam: a Teoria X e Y de McGregor, a teoria das necessidades secundárias de McClelland e a teoria da equidade:

IV. A Teoria X e Y de Douglas McGregor:

Segundo McGregor (1970), na base de todas as decisões de qualquer dirigente, seja qual for seu posicionamento hierárquico na empresa, encontram-se convicções a respeito da natureza e do comportamento humano. Algumas são notavelmente características e estão implícitas na literatura referente à organização, fazendo parte da política e da ação dos gerentes.

Desse modo, algumas das discrepâncias entre as metas organizacionais e as individuais, na opinião de McGregor (1970), decorrem não tanto da negligência dos dirigentes quanto à motivação humana, mas de atitudes gerenciais fundamentadas em premissas inadequadas quanto às espécies de motivação envolvidas, como demonstrado na tabela 5:

Tabela 5: Premissas da Teoria X e da Teoria Y

TEORIA X: UM GERENTE QUE VÊ OS FUNCIONÁRIOS PELA ÓTICA DA TEORIA X (NEGATIVA) ACREDITA QUE:
<ol style="list-style-type: none">1. Os funcionários naturalmente não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho.2. Como os funcionários não gostam de trabalhar, eles precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punição para alcançar os objetivos desejados.3. Os funcionários se esquivarão das responsabilidades e procurarão orientação formal sempre que possível.4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados com trabalho e mostrará pouca ambição.
TEORIA Y: UM GERENTE QUE VÊ OS FUNCIONÁRIOS PELA ÓTICA DA TEORIA Y (POSITIVA) ACREDITA QUE:
<ol style="list-style-type: none">1. Os funcionários podem ver o trabalho como algo natural como descanso ou lazer.2. Homens e mulheres exercerão a auto-orientação e o autocontrole se estiverem comprometidos com os objetivos.3. A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até mesmo buscar, responsabilidades.4. A habilidade de tomar boas decisões está amplamente dispersa por toda a população e não é necessariamente condição exclusiva dos gerentes.

Fonte: Adaptado de ROBBINS e DECENZO (2004)

V. A Teoria das três necessidades de McClelland:

Vergara (2006) destaca que David McClelland identificou três necessidades: poder, afiliação e realização. Este autor citado argumenta que não nascemos com tais necessidades; elas são adquiridas socialmente. Poder refere-se a relações com pessoas, *status*, prestígio, posições de influência. Afiliação diz respeito ao que Maslow chamou de afeto. Realização é concernente à auto-estima e à auto-realização. A diferença entre a teoria de Maslow e a de McClelland é que o segundo diz que essas necessidades podem ser aprendidas.

VI. A Teoria da equidade:

Robbins (2004) destaca que J. Stacey Adams desenvolveu a teoria da equidade que afirma que os funcionários percebem o que eles ganham de uma situação de cargo (resultados) em relação ao que eles colocam (entradas) e depois comparam seu índice de entrada-resultado com os índices de entrada-resultado de outros relevantes.

Na mesma linha, Vergara (2006) ressalta que segundo essa teoria as pessoas comparam seu trabalho e os resultados obtidos com os de outras. Elas se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho, à medida que percebem, ou não, a presença da justiça, da igualdade nas relações de trabalho. Favoritismo, por exemplo, seria considerado iníquo injusto; logo, a pessoa que o percebesse se sentiria desmotivada.

2.1.1.6 Melhorias contínuas na Gestão da Qualidade

Uma questão relevante é abordada por Goldbarg (1995), quanto ao fato da qualidade total na gestão estratégica ser formada não pela simples implantação de modelos, mas por

diversos paradigmas sob uma visão sistêmica, que o autor denomina como os 6 paradigmas do sucesso. O primeiro diz respeito ao foco no cliente (consumidor final, varejista etc), por ser o sustentáculo financeiro, o centro dos problemas e das soluções, e a razão da existência de qualquer negócio. Nos últimos anos, o cliente passou a adquirir maior consciência desse fenômeno, e logo, maior influência nos negócios, o que pode ser comprovado pelo fato das empresas de maior sucesso na década de 1980 terem sido exatamente as que mais investiram na satisfação do cliente em longo prazo.

O segundo paradigma diz respeito à rapidez de resposta e flexibilidade necessárias para obtenção da excelência e qualidade, o que também se relaciona com o cliente, que por estar cada vez mais exigente e diante de muita concorrência, preferirá negociar com empresas rápidas e flexíveis, aquelas que não têm muitas “regras de empresa” e permitem produtos ou serviços diferenciados, adaptados às suas necessidades. No caso de serviços e produtos da administração pública, a mudança de preferência do consumidor surge na intenção de voto. O terceiro é o paradigma da qualidade, que trata do problema de desenvolver a habilidade organizacional em um ambiente cada vez mais competitivo e com clientes cada vez mais exigentes. Um dos mais importantes, o quarto, é o conjunto de paradigmas da melhora contínua, sempre pesquisando nova tecnologia, processos e produtos

De acordo com Goldbarg (1995):

Mais do que alterar rotinas ou estruturas de poder em busca da adequação de um conjunto de exigências, as organizações devem aprender a realizar cada vez melhor o seu negócio. Os níveis atuais de desempenho serão insuficientes no futuro. A criatividade e a melhor tecnologia devem trabalhar unidas. Sem essa capacidade a organização poderá atender eventualmente às necessidades do cliente, mas não poderá preservar essa capacidade ao longo do tempo.

Quanto ao paradigma da melhoria contínua, Goldbarg (1995) destaca que:

Os recursos são progressivamente mais escassos e caros;
A demanda fica cada vez mais seletiva;
A organização deverá esperar uma competição globalizada, de modo que seu desempenho deverá ser compatível aos melhores existentes;
A melhor performance de hoje, será apenas medíocre amanhã;
O que importa não são apenas os resultados associados ao produto ou serviço, a melhoria do processo é igualmente significativa.

O quinto é o paradigma do pensamento sistêmico, onde a organização tem que ser vista como um todo, um sistema formado por partes, onde uma única parte descuidada pode comprometer todo o organismo; E o sexto é o paradigma do fator humano, onde todo o potencial da organização é medido pelo seu potencial humano, capacitação, motivação, espírito de equipe e formação contínua entre outros;

A idéia sugerida por Goldbarg (1995) arremete a uma questão de grande relevância para a gestão estratégica onde se pretenda implantar sistemas e obter certificações de qualidade com reais melhorias contínuas: o fato de que os sistemas não são tudo que se necessita para a obtenção de certificações; e o fato de que as certificações em si não garantem sucesso eterno, necessitando das melhoras e manutenções das reais melhorias contínuas. A chave reside nos recursos humanos, uma vez que o conteúdo dos modelos de qualidade exige muito mais das pessoas que das máquinas e materiais. Mesmo diante de utilização de equipamentos e insumos dentro das especificações, os trabalhadores e chefes que vão executar

os processos, serão os responsáveis diretos pelos produtos, o que dependerá de sua capacitação, motivação e trabalho em equipe.

Na mesma linha de pensamento, Drumond (1988) coloca que o correto gerenciamento de recursos humanos para as melhorias contínuas depende muito de mudanças na cultura organizacional típica do Brasil e, sem mudanças nessa área, os programas de qualidade total, em especial nas organizações com grande quadro de trabalhadores, não terão todo o sucesso possível. A cultura organizacional típica do Brasil consiste numa hierarquia vertical, baseada em papéis de chefia, onde o administrador trabalha com informação e poder centralizados. A mudança deve começar pela visão de descentralização, delegando poder e distribuindo informações a equipes, mas sem perder a globalidade de esforços na organização. Um chefe comprometido com a qualidade, não significa subalternos também comprometidos.

Para Drumond (1988) existem três perfis de administradores em relação às mudanças e melhorias contínuas na cultura organizacional em prol da qualidade: inibidores, conservadores e inovadores. Os inibidores se sentem ameaçados de alguma forma, e descartam as mudanças sem mesmo conhece-las; Os conservadores são sensatos e importantes para a organização, precisam conhecer as mudanças e serem convencidos, mas depois aceitam e se engajam em implantá-las; Os inovadores, bem mais raros, são aqueles que já desejam as mudanças, e na maioria dos casos são quem começa com as propostas. Este parece ser o ponto chave para implantação de métodos de qualidade em gestão estratégica.

Chehebe (2002) coloca uma questão importante neste aspecto, provavelmente se referindo aos administradores do tipo inibidores, quando estes afirmam que é impossível implantar um sistema de controle de qualidade em suas empresas pelo motivo de terem grande diversidade de características. O autor citado acredita que “em vez de se preocupar com os fatores que não permitem sua realização, por que não considerar as variáveis que possibilitarão seu êxito?” Mais uma vez, é abordada a necessidade de um comprometimento de todos os setores da empresa, em especial dos líderes, devido a sua capacidade influenciar os demais e disseminar a cultura organizacional em prol da gestão de qualidade e melhorias contínuas. Essa gestão da qualidade não deve ser uma incumbência exclusiva do departamento de controle ou inspeção, mas deve abranger os fornecedores, o planejamento e desenvolvimento de produtos, a produção, as vendas e todo o processo de modo global, pois somente assim será possível produzir produtos/serviços que o cliente realmente quer e precisa.

2.1.2 Os padrões de certificação da Qualidade da série ISO 9000 e as sete ferramentas da Qualidade

2.1.2.1 O Padrão ISO de Certificação da Qualidade

2.1.2.1.1 – Considerações iniciais

De acordo com Selner (1999) além das iniciativas de cada organização e cada país no sentido de promover padrões de qualidade, existem também movimentos internacionais com o propósito de facilitar a padronização, confiabilidade interna e externa, exportação e importação de produtos e serviços, além de promover a cooperação em várias áreas do saber. Algumas dessas iniciativas permitem que as empresas que se adequem aos padrões, recebam um certificado, que é uma prova de sua qualidade, para seus clientes, colaboradores e sociedade em geral.

Dentre essas iniciativas o autor destaca os padrões ISO:

[...] foi criada em 1947 a International Organization for Standardization, uma federação mundial [...] Com sede em Genebra — Suíça, e tendo como principal

atividade a elaboração de padrões para especificações e métodos de trabalho [...] para referir-se a si própria, adotou o nome "ISO". [...] Na Grécia antiga significava "igual" [...] Por esse motivo o prefixo ISO veio a ser associado com a concepção de padrão, ou norma de qualidade”.

Os padrões ISO são publicados em séries de normas e cada conjunto tem um foco específico. Por exemplo, a série 8000 trata de normalizações, convenções, terminologia e definições, como a ISO 8402 que define qualidade como “a totalidade das características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer às necessidades explícitas e implícitas”. Atualmente a série mais importante para a qualidade em termos gerais é a 9000, versão 2000, orientada para processos, na forma de um acordo consensual internacional sobre as características mais importantes para um sistema de garantia de qualidade, dividindo-se em quatro grandes grupos. As normas vieram modificadas da versão anterior (1994) tanto em conteúdo quanto em nomenclatura, como mostra a tabela 6 abaixo.

Tabela 6 – Nomenclatura atual e anterior das Normas ISO 9000

NORMAS ATUAIS			NORMAS ANTIGAS
Número	Título	Objetivo	Nomenclatura
NBR ISO 9000/2000	Sistemas de Gestão da Qualidade Fundamentos e vocabulário.	Descreve os fundamentos de Sistemas de Gestão da Qualidade e estabelece a terminologia para esses sistemas.	NBR ISO 9000-1 NBR ISO 9000-2 NBR ISO 9000-3 NBR ISO 9000-4 NBR ISO 8402
NBR ISO 9001/2000	Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.	Especifica requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade para que a organização demonstre sua capacidade em oferecer produtos conformes e que atendam as necessidades dos clientes.	NBR ISO 9001 NBR ISO 9002 NBR ISO 9003
NBR ISO 9004/2000	Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho.	Melhorar o desempenho da organização e a satisfação dos clientes e outras partes interessadas.	NBR ISO 9004-1 NBR ISO 9004-2 NBR ISO 9004-3 NBR ISO 9004-4 NBR ISO 9004-5 NBR ISO 9004-6 NBR ISO 9004-7 NBR ISO 9004-8

Fonte: MEIRA & CERON, 2004.

Pode-se dizer que a década de 1990 foi decisiva para as normas ISO no Brasil. Até meados de 1992, não eram sequer muito conhecidas no meio organizacional brasileiro, muito menos aplicadas. Já em 1994 em torno de 30% das indústrias já as tinham implantado ou tinham essa intenção. A série de normas ISO 900 surgiu em 1987, baseadas em normas militares estadunidenses e britânicas, passando por uma revisão em 1997 cujo destaque era os requisitos mais abrangentes para a Garantia da Qualidade. No entanto Meira & Ceron (2004) denunciam que isso não garantia que o cliente recebesse um produto ou serviço adequado às suas expectativas:

Para estar certificado na versão das Normas ISO 9000:1994 a organização precisava comente documentar o sistema de qualidade e executar as ações previstas.

Periodicamente, eram exigidas auditorias, tanto internas quanto externas, para que a organização garantisse que operava de forma controlada, dentro dos padrões estabelecidos. [...] Essa versão tratava de forma implícita a melhoria contínua e, por não abordar o assunto de forma categórica, muitas empresas focalizaram sua atenção somente na obtenção do certificado, em vez de melhorar produtos, serviços ou processos. (MEIRA & CERON, 2004, grifo nosso).

Diante desse problema, a edição das ISO 9000:2000 teve enfoque em estimular as organizações a buscarem melhorias contínuas, e para isso, foram elaboradas dentro de oito princípios básicos, segundo a ABNT/CB -25:

- I – Foco no cliente;
- II – Liderança;
- III – Envolvimento de pessoas;
- IV – Abordagem de processo;
- V – Abordagem sistêmica para a gestão;
- VI – melhoria contínua;
- VII – Abordagem factual para tomada de decisões e;
- VIII – Benefícios mútuos nas relações com fornecedores.

2.1.2.1.2 Princípios básicos das Normas ISO

De acordo com Mello et al (2006), com crescimento da globalização, a gestão da qualidade tornou-se fundamental para a liderança e para o aperfeiçoamento contínuo de todas as organizações. Com a aplicação dos oito princípios de gestão da qualidade, as organizações produzirão benefícios para clientes, acionistas, fornecedores, comunidades locais, ou seja, para a sociedade em geral. São as seguintes as aplicações e benefícios de cada princípio básico:

I – FOCO NO CLIENTE

As organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às expectativas atuais e futuras do cliente, a seus requisitos e procurem exceder suas expectativas.

Aplicação:

- entender todas as necessidades e expectativas do cliente relativas aos produtos, prazo de entrega, preço, confiabilidade etc.;
- possibilitar comunicação das necessidades e expectativas dos clientes a toda a organização;
- medir a satisfação dos clientes e atuar sobre os resultados;
- gerenciar o relacionamento com os clientes.

Benefícios:

- propiciar a formulação de estratégias e políticas para a gestão do relacionamento com os clientes;
- adequar objetivos e metas da qualidade às necessidades e expectativas do cliente;
- melhorar o gerenciamento operacional e o potencial humano.

II – LIDERANÇA

Líderes estabelecem a unidade de propósitos e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.

Aplicação:

- ser proativo e liderar por meio de exemplos;
- compreender e responder às mudanças no ambiente externo;
- considerar as necessidades de todas as partes interessadas;
- estabelecer uma visão clara do futuro da organização;
- construir a confiança e eliminar o medo;
- prover liberdade e os recursos exigidos para as pessoas atuarem com responsabilidade;
- educar, treinar e assistir as pessoas;
- adequar objetivos e metas desafiadoras e implementar estratégias para alcançá-las.

Benefícios:

- estabelecer e comunicar a visão clara do futuro da organização por meio da formulação de estratégias e políticas;
- traduzir a visão da organização em objetivos e metas mensuráveis;
- delegar poder e envolver as pessoas para alcançar os objetivos da organização;
- motivar e capacitar (empowerment) a força de trabalho.

III-ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e seu total envolvimento possibilita que suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.

Aplicação:

- aceitar a responsabilidade pela solução de problemas;
- buscar oportunidades para alcançar melhorias;
- buscar oportunidades para aumentar suas competências;
- compartilhar o conhecimento e a experiência em equipes e grupos;
- ser inovador e criativo na realização dos objetivos da organização.

Benefícios:

- contribuir efetivamente para a melhoria das estratégias e políticas da organização na formulação de estratégias e políticas;
- compartilhar a propriedade dos objetivos da organização;
- envolver os funcionários em decisões apropriadas e em processos de melhoria;
- propiciar o desenvolvimento e o crescimento do pessoal para o benefício da organização.

IV – ABORDAGEM DO PROCESSO

Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo, como mostrado na figura 6.

Aplicação:

- definir o processo para alcançar o resultado desejado;
- identificar e mensurar as entradas e saídas do processo;
- identificar as interfaces do processo com as funções da organização;
- estabelecer claramente a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o processo;
- identificar os clientes internos e externos, fornecedores e outras partes interessadas do processo.

Benefícios:

- utilizar processos definidos por toda a organização conduz a resultados mais previsíveis, melhor uso dos recursos, tempos de ciclo mais curtos e custos mais baixos;

- conhecer a capacidade dos processos permite a criação de objetivos e metas desafiadoras;
- adotar enfoque de processos para todas as operações resulta em custos mais baixos, prevenção de erros, controle da variabilidade, tempos de ciclo mais curtos e saídas mais previsíveis;
- estabelecer processos eficientes para a gestão de recursos humanos, como contratação, educação e treinamento, permite o alinhamento desses processos com as necessidades da organização e produz uma força de trabalho mais capaz.

V – ABORDAGEM SISTÊMICA PARA A GESTÃO

Identificar, compreender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e a eficiência da organização no sentido de esta atingir seus objetivos.

Aplicação:

- definir o sistema por meio de identificação ou desenvolvimento de processos que afetam um objetivo;
- estruturar o sistema para alcançar o objetivo de forma mais eficiente;
- compreender as interdependências entre os processos do sistema;
- melhorar continuamente o sistema por meio da mensuração e avaliação;
- estabelecer restrições de recursos antes de atuar.

Benefícios:

- criar planos desafiadores e abrangentes que ligam funções e entradas de processos;
- alinhar objetivos e metas de processos individuais com os objetivos-chaves da organização;
- permitir visão mais ampla da eficácia de processos que conduz ao entendimento das causas de problemas e oportunas ações de melhorias;
- fornecer melhor entendimento de papéis e responsabilidades para alcançar objetivos comuns, reduzindo barreiras funcionais e melhorando o trabalho em equipe.

VI – MELHORIA CONTÍNUA

A melhoria do desempenho global da organização deveria ser um objetivo permanente.

Aplicação:

- fazer com que a melhoria contínua de produtos, processos e sistemas seja um objetivo de cada indivíduo na organização;
- aplicar conceitos básicos de melhoria, visando à melhoria incremental e a projetos de ruptura para saltos de melhoria;
- melhorar continuamente a eficácia e a eficiência de todos os processos;
- promover atividades com base em prevenção;
- estabelecer medidas e objetivos para dirigir e rastrear oportunidades de melhorias.

Benefícios:

- criar planos de negócios mais competitivos por meio da integração da melhoria contínua com os planejamentos de negócios e estratégicos;
- adequar os objetivos de melhorias desafiadoras e realistas, fornecendo os recursos para alcançá-los;
- envolver as pessoas da organização na melhoria contínua de processos;

- prover ferramentas, oportunidades e estímulo para todas as pessoas da organização para melhorar produtos, processos e sistemas.

VII – ABORDAGEM FACTUAL PARA A TOMADA DE DECISÃO

Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

Aplicação:

- medir e coletar dados e informações pertinentes ao objetivo;
- garantir que os dados e as informações sejam suficientemente precisos, confiáveis e acessíveis;
- analisar os dados e as informações, usando métodos válidos;
- compreender o valor das técnicas estatísticas apropriadas;
- tomar decisões e agir com base nos resultados de análises lógicas balanceadas com a expectativa e a intuição.

Benefícios:

- fundamentar que as estratégias baseadas em informações e dados importantes são mais realistas e mais prováveis de ser alcançadas;
- utilizar informações e dados comparativos relevantes para ajustar objetivos e metas desafiadoras e realizadoras;
- consolidar o uso de informações e dados como base para a compreensão do desempenho de sistemas e processos, para orientar as melhorias e prevenir problemas futuros;
- analisar dados e informações a partir de fontes, tais como pesquisas de clima, sugestões e grupos focalizados para orientar a formulação de políticas de recursos humanos.

VIII – BENEFÍCIOS MÚTUOS NAS RELAÇÕES COM OS FORNECEDORES

Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos em agregar valor.

Aplicação:

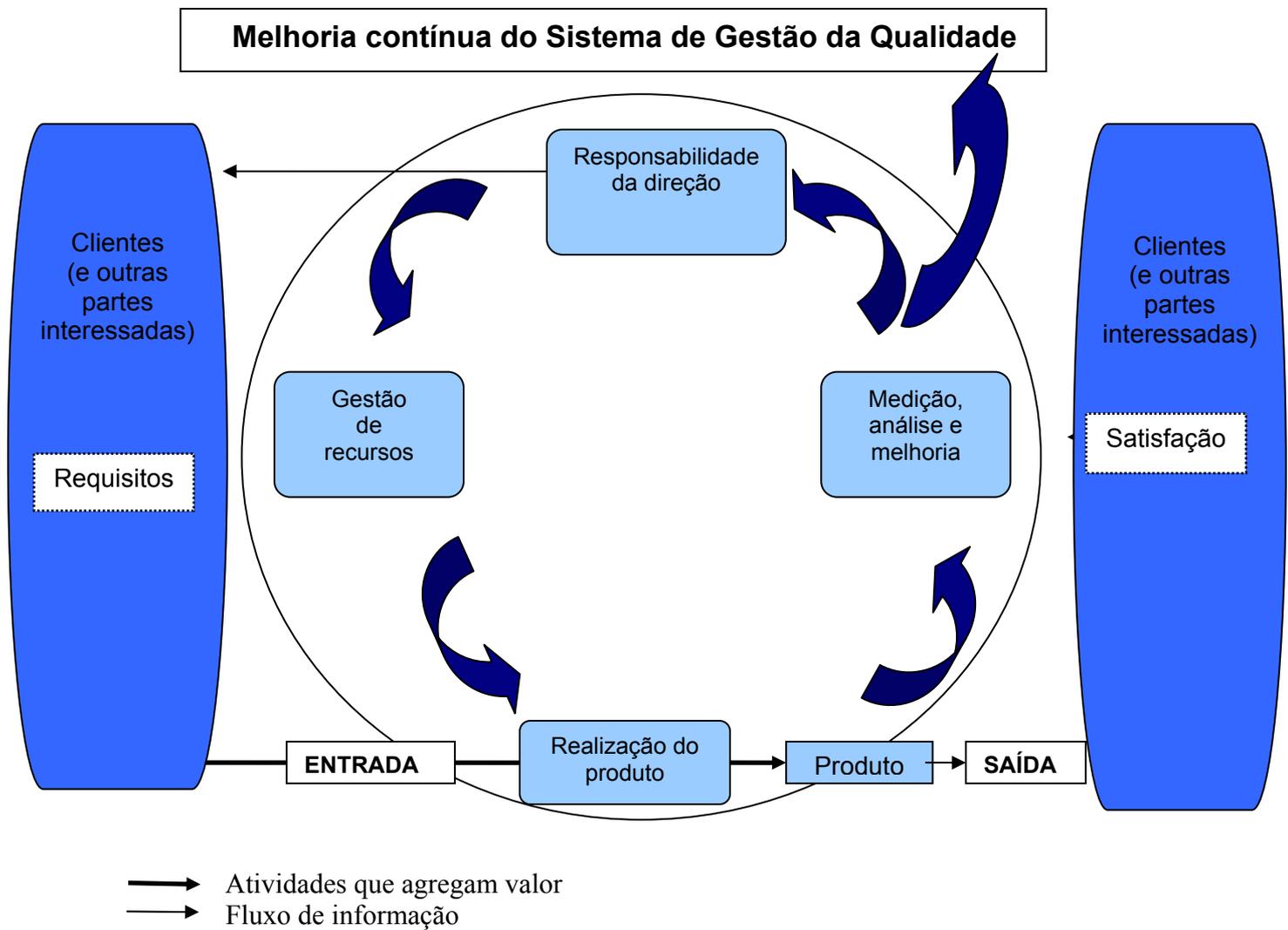
- identificar e selecionar fornecedores-chaves;
- estabelecer relacionamentos com fornecedores de longo prazo para a organização e toda a sociedade;
- criar comunicações claras e abertas;
- iniciar a melhoria e os desenvolvimentos em conjunto de produtos, serviços e processos;
- reconhecer as melhorias do fornecedor.

Benefícios:

- criar vantagem competitiva por meio do desenvolvimento de alianças ou parcerias com fornecedores;
- estabelecer objetivos e metas mais desafiadoras por meio do envolvimento dos fornecedores;
- estabelecer relacionamento sistemático com os fornecedores que proporcione fornecimentos sem defeitos, nos prazos combinados e confiáveis.

Para que as organizações consigam atender a todas as suas dimensões, elas necessitam identificar e gerenciar os processos inter-relacionados e interativos. A norma ISO 9001:2000 denomina tal de abordagem de processo. A abordagem de processo é refletida na estrutura da ISO 9004:2000 e também na ISO 9001:2000, substituindo os 20 elementos da estrutura da ISO 9001:1994 pelo modelo da Figura 4 abaixo.

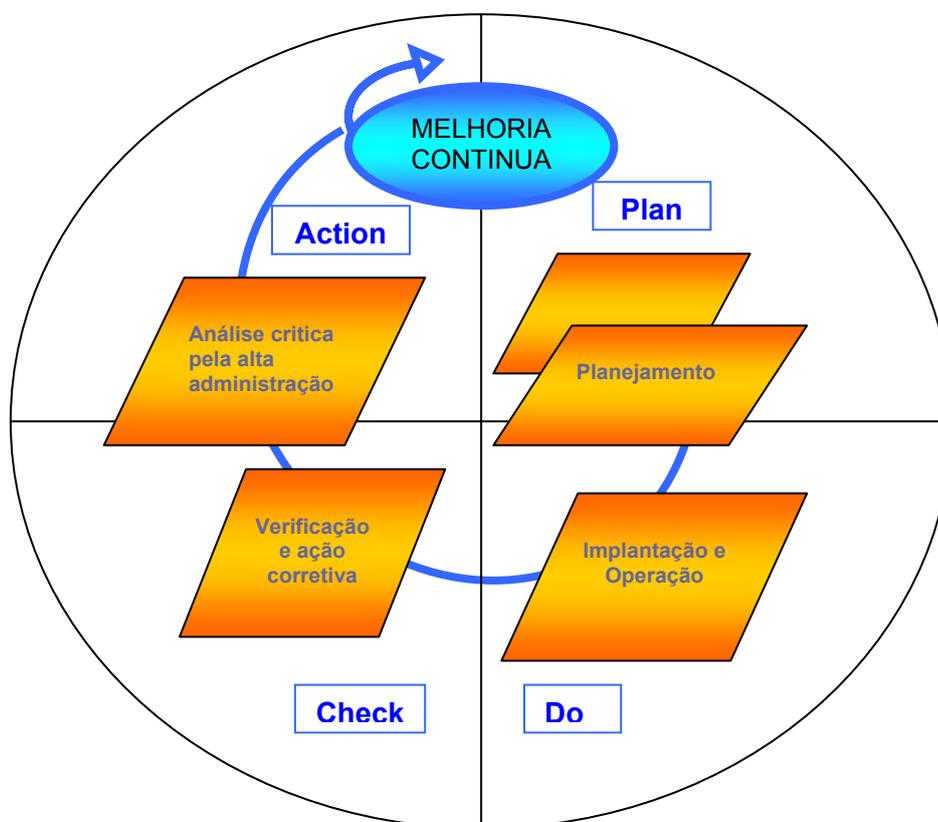
Figura 4: Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo



Fonte: Adaptado de Ohanlon, 2005.

Para Mello *et al* (2006), a abordagem de processo utiliza os princípios do chamado **Ciclo PDCA**, inicialmente desenvolvido por Walter Shewhart em 1920 e depois popularizado por W. Edwards Deming. O conceito do ciclo PDCA é algo que está presente em todas as áreas, seja no meio profissional, seja no particular, e é usado continuamente, seja formal, seja informalmente, consciente ou inconscientemente em tudo o que se faz. Qualquer atividade, não importa o quão simples ou complexa ela seja, pode ser gerenciada por meio deste conceito, conforme figura 5 abaixo:

Figura 5: O ciclo PDCA



Fonte: Manual sobre ISO 9001:2000 da Assessoria, Consultoria e Treinamento – EC

Dentro de um contexto de um sistema de gestão da qualidade, o PDCA é um ciclo dinâmico que pode ser desdobrado dentro de cada processo da organização e para o sistema de processos em sua totalidade. Ele está intimamente associado com planejamento, implementação, controle e melhoria contínua dos processos de realização do produto e do sistema de gestão da qualidade.

Na mesma linha, Robles (2003) nos diz que o Kaizen (aperfeiçoamento contínuo) foi a terra fértil para o florescimento dos conceitos da Qualidade. Uma das ferramentas introduzidas por Deming é conhecido como Círculo de Deming. O ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Action) deve ser aplicado em todas as atividades que demandam Qualidade. A aplicação do ciclo deve ser contínua, desde o Planejamento (Plan), passando pela Execução (Do), Verificação (Check) até a Ação (Action).

O Ciclo Deming, associado à filosofia “Kaizen”, proporcionou a efetiva ação do Sistema da Qualidade no parque industrial japonês.

A família ISO 9001:2000, de acordo com Mello et al (2006) foi organizada em um formato amigável para o usuário, com termos que são facilmente reconhecidos por todas as áreas de negócios. A norma é usada para fins contratuais e de certificação/registo por organizações que procuram reconhecimento de seu sistema de gestão da qualidade.

Os novos usuários das normas ISO iniciam os trabalhos de implementação de seu sistema de gestão da qualidade com base na norma ISO 9001:2000, uma vez que o prazo final

para a existência de sistemas de gestão apoiados na família da norma ISO 9000 de 1994 expirou em 15 de dezembro de 2003.

De acordo com os requisitos gerais das normas ISO série 9000, a organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia. Esse procedimento inicial inclui os seguintes passos:

- Identificar os processos necessários para o sistema de gestão de qualidade e sua aplicação por toda a organização;
- Determinar a seqüência e interação desses processos;
- Determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes;
- Assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos;
- Monitorar, medir e analisar esses processos;
- Implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

2.1.2.1.3 Documentação do Sistema da Qualidade

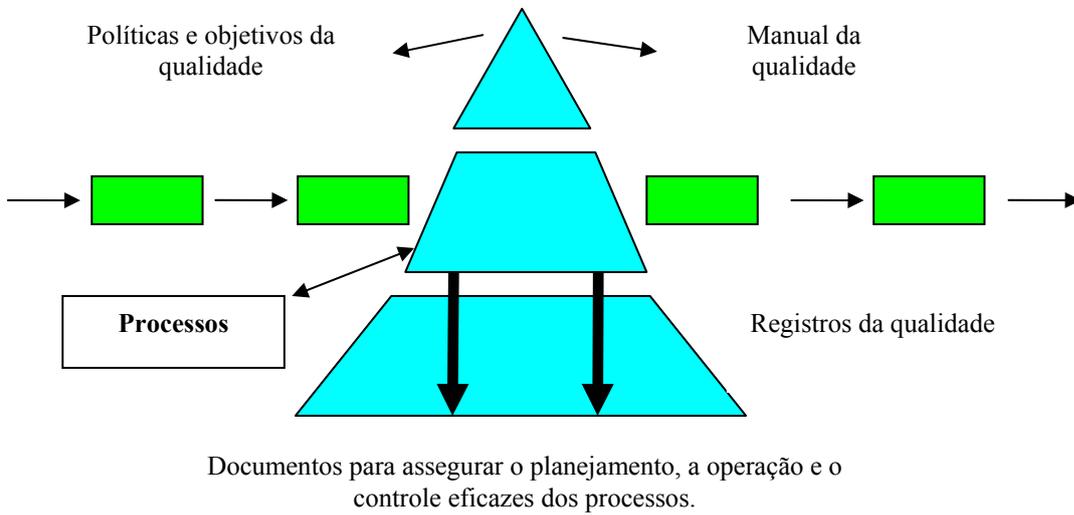
Existem inúmeras alternativas para documentar um sistema da qualidade. As organizações não devem simplesmente procurar documentar o sistema como ele atualmente é; devem também empenhar-se para criá-lo do modo que ele deve ser, e isso precisa ser evidenciado por uma abordagem estruturada para análise crítica e melhoria contínua.

Os métodos disponíveis para documentar o sistema variam do tradicional pacote de manuais aos mais modernos sistemas eletrônicos ou baseados em intranet. Estes últimos causam alguns problemas aos auditores, pois tornam mais difícil a verificação da complexidade do sistema. De acordo com Ohanlon (2005), em um caso certo auditor descobriu que no período de um ano o sistema do auditado na intranet desenvolveu algo em torno de 1,2 milhão de páginas. Isso demonstra uma falha básica de entendimento, por parte do auditado, em relação ao significado de controle de documentação. Seja em cópia física ou em meio eletrônico, não pode haver liberdade para que sejam produzidos documentos ao acaso. A auditoria de adequação explica como assegurar que o sistema documentado do auditado atenda aos requisitos da ISO 9001:2000.

É importante o entendimento da estrutura do sistema da qualidade para possibilitar que o auditor seja seletivo em relação aos fatores considerados críticos para o sucesso da implementação do sistema e para sua operação eficaz.

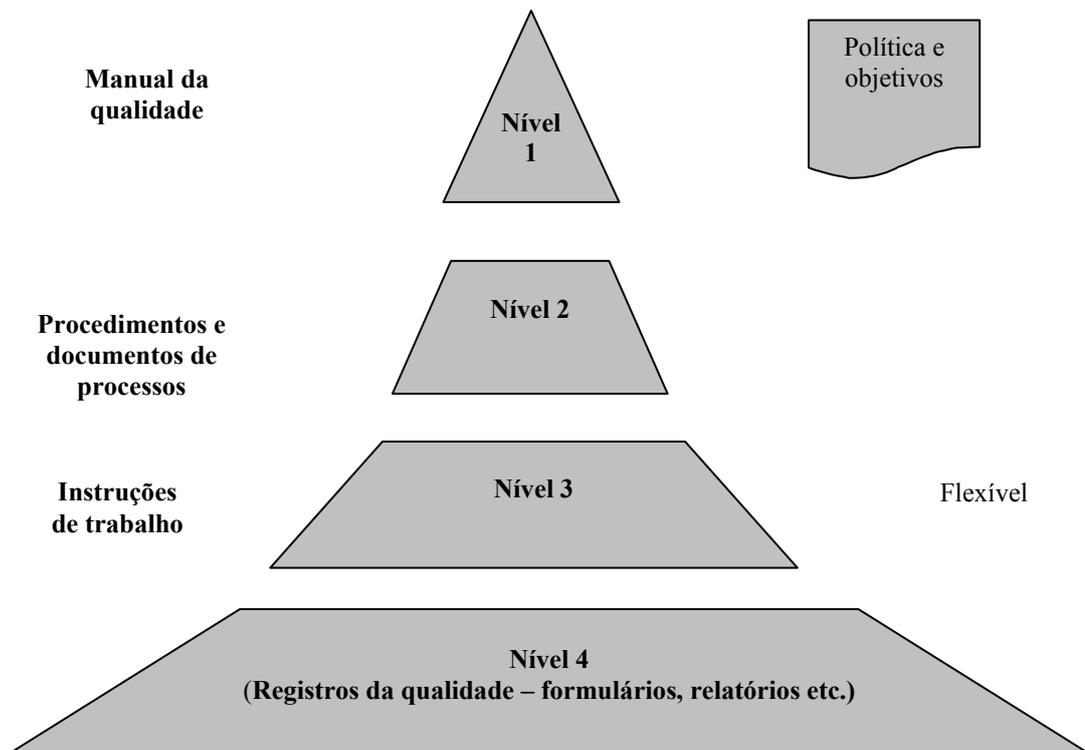
A figura 6 mostra que os procedimentos e documentos de processo existem para assegurar que a política e os objetivos sejam alcançados. Os registros são a prova de que essa transformação ocorreu e que foram satisfeitos os requisitos das partes interessadas. A hierarquia típica da documentação é apresentada na figura 7.

Figura 6: Preparação da documentação de um sistema



Fonte: Adaptado de Ohanlon (2005)

Figura 7: Hierarquia típica da documentação de Sistemas da Qualidade



Fonte: Adaptado de Ohanlon (2005)

De acordo com a norma ISO 9000:2000, o manual da qualidade é um documento que especifica o sistema de gestão da qualidade de uma organização. Para Ohanlon (2005), o manual da qualidade definirá a política e os objetivos; os procedimentos obrigatórios fornecerão evidência de controle nas áreas-chave; os documentos de processo mostrarão como a organização opera e relaciona essas operações à política e aos objetivos globais. Registros são as evidências objetivas de que o que é declarado ocorre realmente.

Na mesma linha, Mello *et al* (2006) diz que o manual descreve o sistema de gestão da qualidade, servindo como referência para a implementação e manutenção do mesmo, e seu formato é decidido pela própria organização, dependendo de sua cultura, seu tamanho e sua complexidade.

Ainda segundo Mello *et al* (2006), uma pequena ou microempresa pode decidir por incluir a descrição de todo o seu sistema de gestão da qualidade em um simples manual da qualidade (manual auto-suficiente), incluindo todos os procedimentos documentados requeridos pela norma. Já as grandes organizações ou multinacionais podem necessitar de vários manuais em âmbito global, nacional ou regional (manual de referência), além de uma hierarquia de documentação mais complexa. A tabela 7 apresenta as principais diferenças entre os dois tipos de manual da qualidade.

Tabela 7: Tipos de manual da qualidade

Tipos de Manual da Qualidade	Fundamentação na Norma
Auto-suficiente (<i>stand alone</i>)	O manual da qualidade inclui os procedimentos documentados.
Referência (<i>road map</i>)	O manual da qualidade faz referência aos procedimentos documentados.

Fonte: Adaptado de Mello *et al* (2006)

Para as pequenas organizações e setores de grandes organizações, o manual da qualidade do tipo auto-suficiente pode reduzir drasticamente a documentação, principalmente para aqueles requisitos em que a norma não requer que sejam redigidos procedimentos documentados, pois elimina drasticamente os níveis hierárquicos dos documentos, além de permitir uma consulta mais fácil por meio da documentação.

Segundo Meira e Ceron (2004), o manual da qualidade deve incluir, no mínimo:

- o escopo do sistema de gestão da qualidade, incluindo detalhes e justificativas para qualquer exclusão de requisitos do sistema que não se aplicam à organização (requisito 1.2 – aplicação);
- os procedimentos documentados requeridos para o sistema de gestão da qualidade ou, ao menos, referência a eles;
- a descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade, ou seja, os fluxogramas dos processos.

Uma estrutura mínima de tópicos para o manual da qualidade poderia incluir uma capa (nome do documento, histórico das alterações e campo para assinatura de aprovação), uma breve introdução do que trata o manual e o índice, histórico da organização, escopo do sistema da qualidade e as exclusões pertinentes, breve descrição da aplicação de cada requisito da norma à organização com referências aos documentos complementares, à

definição das unidades de negócio e os fluxogramas de mapeamento dos processos (MELLO *et al*, 2006).

O requisito 4.2.1 da norma ISO 9001:2000 determina que a documentação do sistema de gestão da qualidade , como ilustra a figura 11, deve incluir:

- declaração documentada da política da qualidade;
- declaração documentada dos objetivos da qualidade;
- manual da qualidade;
- procedimentos documentados requeridos pela norma ISO 9001:2000, como, por exemplo, os procedimentos requeridos para controle de documentos (requisito 4.2.3) e para controle de registros da qualidade (requisito 4.2.4). Além desses, são necessários ainda procedimentos documentados para auditoria interna (requisito 8.2.2), para controle de produto não conforme (requisito 8.2.2), para controle de produto não conforme (requisito 8.3), para ação corretiva (requisito 8.5.2) e para a ação preventiva (requisito 8.5.3);
- documentos necessários à organização para assegurar planejamento, operação e controle eficazes de seus processos. Esses documentos deveriam ser preparados para agregar valor e demonstrar a conformidade do sistema de gestão da qualidade, tais como mapas de processo, organogramas, comunicações internas, instruções de trabalho, procedimentos, programação de produção, listas de fornecedores aprovados, planos da qualidade etc;
- registros da qualidade requeridos pela norma ISO 9001:2000

2.1.2.1.4 Missão, Objetivo, Visão e Política da Qualidade

Segundo Las Casas (2006), para alcançar os objetivos e metas, a administração desenvolve estratégias e táticas, que são planos de ação que partem de uma análise do meio ambiente, onde se determinam oportunidades e ameaças do mercado, e também da empresa, observando-se os pontos fortes e fracos para aproveitamento das oportunidades ou proteção quanto às ameaças detectadas. A diferença que alguns autores estabelecem é que a estratégia é sempre mais geral, envolvendo todas as partes da empresa, enquanto a tática é mais relacionada com um setor específico, por exemplo, o departamento de marketing.

Para determinar essas estratégias e táticas, o administrador deve seguir certas “leis”. Essas leis, ou parâmetros que direcionam o sentido das estratégias e táticas, são as políticas da empresa.

O quadro 2 resume as principais definições acerca das diretrizes organizacionais de uma empresa:

Quadro 2: Definições de alguns termos das diretrizes organizacionais

Política: regra ou diretriz que limita ou torna possíveis diferentes opções estratégicas
Missão: é a determinação de qual é o negócio da empresa e do que ela se propõe a fazer para atender o mercado. Engloba a definição do que é a organização, por que existe e que tipo de contribuição pode dar.
Objetivo: resultados perseguidos a longo prazo.
Visão: é uma imagem futura que inspira, motiva e que, de certa maneira, determina a orientação e os tipos de ações que serão levadas a efeito no presente.

Fonte: adaptado de Las Casas, 2006 e Caravantes *et al* (2005)

Nas Normas da ISO 9001:2000, em referência à Alta Direção, encontra-se preconizado que ela deve assegurar que a política da qualidade:

- a) é apropriada ao propósito da organização,
- b) inclui um compromisso com atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade,
- c) proporciona uma estrutura para estabelecimento e análise crítica dos objetivos da qualidade,
- d) é comunicada e entendida por toda a organização, e
- e) é analisada criticamente para manutenção de sua adequação.

O principal executivo, presidente, gerente-geral ou um comitê deve definir a política. Todo o pessoal deve conhecê-la e saber como podem contribuir para o seu cumprimento.

A política é documentada, normalmente, no manual da qualidade, sendo objetivo principal desse quesito tornar a organização consciente dos requisitos do cliente, da norma e dos valores da própria organização no que tange à qualidade. É importante que o discurso seja coerente com o comportamento para não suscitar impressões como a que diz *“faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço”*, gerando resistências por parte dos colaboradores. (MEIRA e CERON, 2004).

No entendimento de Certo (2005), a Missão Organizacional é uma proposta da razão pela qual a organização existe, sendo uma etapa importante no estabelecimento da diretriz da empresa. Em geral, apresenta informações como os tipos de produto ou serviço que a empresa oferece, quem são seus clientes e que valores importantes possui. A missão é uma declaração muito ampla da diretriz organizacional. Para desenvolvê-la de forma apropriada, a administração deve analisar e considerar as informações geradas durante o processo de análise do ambiente.

Mas, por que o estabelecimento da missão organizacional é importante? Para Certo (2005), estabelecer a missão organizacional é parte fundamental da tarefa da administração. Isso porque uma missão formalmente expressa facilita o entendimento sobre os rumos da organização. De fato, estabelecer e documentar uma missão organizacional é importante porque:

- Ajuda a concentrar esforços em uma direção comum;
- Ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes;
- Serve de base para a alocação de recursos organizacionais;
- Estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefa na organização;
- Atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Depois de estabelecido o papel da missão organizacional no estabelecimento da diretriz geral da empresa, é importante agora definir os objetivos organizacionais da mesma.

Um objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços. Na realidade, não existe um acordo geral acerca de qual termo exatamente deva ser usado para se referir às metas organizacionais. Alguns teóricos da administração indicam o termo objetivo, outros sugerem metas. Para outros, ainda, esses dois termos significam coisas diferentes e não podem ser usados como sinônimos. Como as normas ISO utilizam o termo objetivo, continuaremos analisando por esse prisma, em referência às metas que a organização está tentando atingir.

Mas, qual a importância dos objetivos organizacionais? A importância de estabelecer objetivos apropriados não pode ser menosprezada. Os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, a organização, a motivação e o controle. Sem objetivos e sem uma comunicação efetiva, a organização pode tomar uma direção inesperada.

Segundo Certo (2005), os objetivos organizacionais existem de alguma maneira em todas as organizações modernas. Certamente, a eficácia dos objetivos determina, em grande parte, quão úteis realmente são. Diversas diretrizes têm sido desenvolvidas ao longo do tempo para ajudar os administradores a desenvolver objetivos organizacionais eficazes que sejam:

- Específicos;
- Exigentes de esforços;
- Atingíveis;
- Flexíveis;
- Mensuráveis;
- Consistentes a longo e a curto prazos.

Para Cervantes *et al* (2005), a visão é uma imagem futura que inspira, motiva e que, de certa maneira, determina a orientação e os tipos de ações que serão levadas a efeito no presente. Deve constituir um fator capaz de gerar entusiasmo entre todos os integrantes e, portanto, deve ser disseminada e democratizada para todos os níveis e indivíduos participantes da organização. A visão traz como decorrência a criação de um núcleo capaz de agregar as forças humanas existentes na organização, pois gera um grau de consenso a respeito do *ter por que lutar*.

Os professores James Collins e Jerry Porras, ao tratar do que chamaram de organizações visionárias (veja na tabela 8) - aquelas capazes de preservar o essencial e, simultaneamente, continuarem a inovar -, identificaram visões, imagens futuras, que bem exemplificam o assunto abordado.

Tabela 8: Organizações Visionárias

Empresa	O essencial (core) a ser preservado
Boeing	Permanecer no ápice da liderança no que concerne à aviação; ser a pioneira; corredora de riscos.
IBM	Buscar superioridade em todos os nossos empreendimentos; investir muitíssimo tempo em fazer os consumidores felizes.
Ford	Nosso negócio são carros, especialmente para as pessoas médias.
Motorola	Atingir o “potencial criativo latente que está dentro de nós”; auto-renovação; aprimoramento contínuo; honradamente servir a comunidade por meio de produtos de qualidade.
Philip Morris	Vencer: ser a melhor a derrotar os outros; a liberdade pessoal de escolha vale a pena ser defendida.
Sony	Elevação da cultura japonesa e dos status nacional; ser uma pioneira, fazer o impossível.
Disney	“Trazer felicidade para milhões de pessoas”; atenção obsessiva por detalhes; criatividade, sonhos, imaginação.
Merck	Preservar e aprimorar a vida humana. Os remédios são para o paciente e não para obter lucro; imaginação, inovação.

Fonte: Adaptado de Collins e Porras (1994)

Uma visão de um futuro excitante e desafiadora, compartilhada com todos os membros da organização, mais do que uma característica, é um pré-requisito para organizações que almejam êxito em sua caminhada.

Conclui Caravantes *et al* (2005), que não é possível criar nada que previamente não tenha feito parte da imaginação de uma pessoa. Para criar precisamos primeiro imaginar. Assim, a visão deve ser um quadro inspirador da imagem que formamos, da maneira como desejamos que venha a ser nossa organização no futuro.

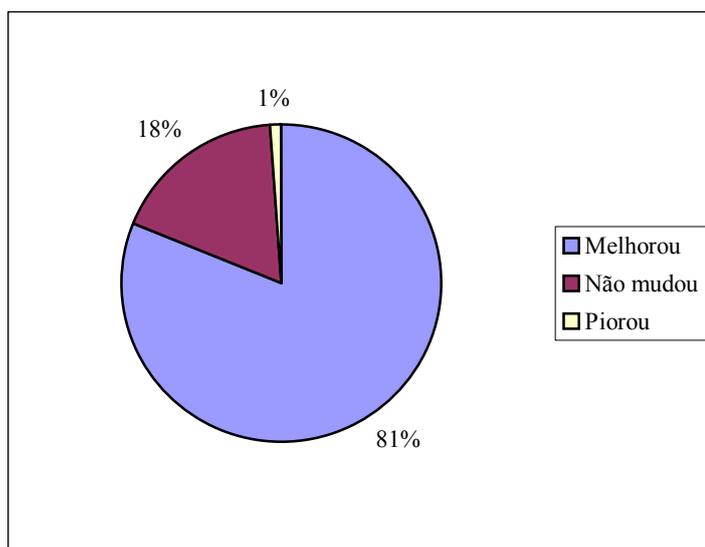
2.1.2.1.5 O impacto da Certificação ISO no Brasil

Para se ter uma idéia do impacto que a certificação de qualidade ISO teve em 2005 o INMETRO (Brasil, 2005) realizou uma pesquisa com 2927 empresas, visando conhecer a credibilidade nas normas ISO série 9000. Através de 100 entrevistas estruturadas ao longo de 8 meses de trabalho. Entre os resultados mais significativos, constatou que o maior grupo (32%) buscou certificação tendo como motivo a exigência dos clientes, enquanto 20% o fizeram pela melhoria de qualidade e apenas 15% com o objetivo de melhorias do controle do processo.

Entre as dificuldades encontradas, destacaram-se: um grupo de 25% que alegou ser necessária uma mudança na cultura organizacional, outro de 21% que reclamou da resistência dos funcionários, e outro menor (13%) que se referiu à falta de capacitação dos funcionários. No gráfico 01, pode-se observar: 81% dos entrevistados acreditam que a empresa melhorou contra 18% cuja opinião foi a de que mudanças ocorreram mudanças perceptíveis, e 1% que pensam que piorou, como mostrado no gráfico 01 abaixo. Entre os que pensam que a empresa melhorou, os principais motivos foram a confiança dos clientes (19,8%), as melhorias da organização interna (14,8%) e as melhorias do controle do processo (13,6%). No grupo que não percebeu mudanças, 22,2% alegaram que os clientes não exigem a certificação, e 22,2% disseram que a certificação não é a única responsável pelo desempenho. A afirmação de que a empresa piorou, foi embasada em concorrência desleal.

Percebe-se nesta pesquisa, entre outras coisas, que as melhorias contínuas, em especial as melhorias de controle do processo, figuram constantemente em terceiro lugar, não sendo o principal argumento motivador e nem a melhor vantagem percebida.

Gráfico 01: Melhoras com a certificação na opinião dos gestores



Fonte: INMETRO (Brasil, 2005)

2.1.2.2 As sete ferramentas da Qualidade

Conforme exposto anteriormente, de acordo com os requisitos gerais das normas ISO o primeiro passo rumo à obtenção da certificação se compõe da identificação dos processos necessário para o sistema de gestão da qualidade, o que requer antes de tudo, um profundo conhecimento da organização. Este conhecimento é obtido, segundo Meira & Ceron (2004) através das seguintes providências:

- Realizar o mapeamento ou diagnóstico para que se possam identificar quais e quantos são os processos da organização e onde esses processos influem diretamente sobre a qualidade dos produtos;
- Determinar onde cada processo começa e onde termina, em forma de cadeia;
- Determinar os critérios (parâmetros) e os métodos (procedimentos, instruções ou treinamentos) que assegurem que cada processo seja executado de forma eficaz;
- Assegurar que recursos (humanos, financeiros e materiais) e informações são adequadamente alocados para prover suporte às operações e seu monitoramento (controle);
- Manter o controle dos processos por meio de medição e análise das informações pertinentes;
- Implementar ações para que a melhoria contínua seja empregada em busca do resultado planejado.

Tendo esses objetivos iniciais em mente, é preciso que se utilize de uma metodologia onde constem ferramentas de análise, tanto para o mapeamento inicial quanto para a manutenção do controle sobre os processos. As ferramentas mais comumente utilizadas segundo Chehebe (2002) são denominadas de sete ferramentas da qualidade.

As sete ferramentas de controle da qualidade são um conjunto de ferramentas criadas visando ao controle de processos, lidando principalmente com dados numéricos e que resolvem muitos problemas que aparecem no início da implantação do GQT. São úteis nas fases D e C do Ciclo PDCA. São: - Gráfico de Pareto; - Diagrama de Causa e Efeito; - Estratificação; - Folha ou Lista de Verificação; - Histograma; - Diagrama de Dispersão e Gráficos de Controle.

Para Chehebe (2002) a crescente procura por técnicas e métodos para controlar a qualidade foi resultado da alta competitividade causada pela globalização entre outros fatores. Essa busca não é apenas por perfeição, pois as organizações também estão buscando produtividade, menor desperdício e re-trabalho, lucros e dividendos, de forma que qualidade, custos e lucro se fundem conceitualmente a ponto que melhorar a qualidade significa elevar o padrão geral, inclusive financeiro, da organização e de seus colaboradores. Ou seja: a qualidade é boa para todos. Mas para obter a qualidade, são necessárias técnicas ferramentas precisas e bem implantadas, para reduzir os defeitos e refugos, evitar re-trabalhos, diminuir ou anular a burocracia e acelerar os processos. No entanto, autores como Damazio (1998) denunciam que para muitos, a qualidade não é levada tão a sério quanto deveria ser, sendo vista apenas como uma espécie de “modismo”, e com isso, muitas organizações não se empenham efetivamente em buscar melhorias contínuas através de ações estratégicas.

Nesse cenário onde se destaca o gerenciamento e controle da qualidade, emergem as sete ferramentas da qualidade, nome dado a um conjunto de técnicas recursos gráficos que segundo Damazio (1998) foram em parte criados, adaptados ou colocados em evidência por Kaoru Ishikawa, sob influência das idéias de Deming e Juran no Japão. As sete ferramentas da

qualidade são necessárias tanto para a pesquisa exploratória antes de determinar rumos para as normas ISO, quanto para o acompanhamento do progresso da implementação e para a certificação.

A seguir veremos as sete ferramentas para o controle da qualidade:

a) Folha de coleta de dados (Folha de verificação)

Trata-se de um formulário especialmente elaborado para cada caso, considerando o tipo e organização e o tipo de dados que serão colhidos, para uso posterior com as outras ferramentas da qualidade.

b) Gráfico de Pareto

É uma das ferramentas gráficas para o controle da qualidade. Consiste basicamente na elaboração de um gráfico de barras verticais que demonstra de forma decrescente as falhas/problemas da qualidade em associação com as causas e a importância, indicando o nível de atenção e prioridade que se deve dar a cada problema/causa. A finalização gráfica desse tipo de análise pode ser variada de acordo com a preferência ou com os materiais, softwares e outros recursos disponíveis, mas a metodologia e os princípios são os mesmos, entre os quais Damazio (1998) destaca as seguintes seis etapas:

I – Selecionar o problema e determinar como serão analisadas as causas;

II – Estabelecer qual o período de tempo em que as causas serão analisadas/

III – Fazer a coleta de dados através de um formulário de coleta de dados;

IV – Comparar qual a frequência com que os fatos ocorrem, ou o custo de cada causa, relativamente a todas as outras;

V – Usando a técnica de *brainstorming*, verificar qual é o maior problema, listando todas as causas da esquerda para a direita, no eixo horizontal, na ordem decrescente de ocorrência. As categorias das causas que tenham pequena ocorrência podem ser agrupadas em uma única barra, a qual será colocada na extrema direita do diagrama;

VI – Finalmente, acima de cada barra, cuja altura informará o valor da causa, colocar o valor dos dados medidos, relacionando-os com a escala do eixo vertical do gráfico. (DAMAZIO, 1998).

Para Chehebe (2002) o gráfico de Pareto além de grande utilidade para o controle da qualidade, é de simples uso, podendo ser utilizado por todo pessoal envolvido na organização, desde os mais altos níveis de comando e tecnologia até o pessoal de campo e operação, podendo participar de execução, leitura e interpretação. O gráfico de Pareto é uma peça-chave para a melhoria contínua, pois é através dele que se pode perceber qual tipo de problema urge de atenção e modificação nas causas, dia após dia. A cada vez que a situação mudar, o gráfico também mudará, reorientando os esforços necessários para que se continuem as melhoras.

Em termos práticos um gráfico de Pareto pode ser exemplificado através das reclamações de clientes de uma fábrica de sorvete. Os dados podem ser colhidos como demonstrado na tabela 8. O percentual é obtido dividindo-se a frequência pelo número total de reclamações. Por exemplo, o sabor teve uma frequência de 12 reclamações, dividido pelo total de reclamações que é 105, tem-se 0,11 que são considerados como 11%. Veja na tabela 9 a seguir.

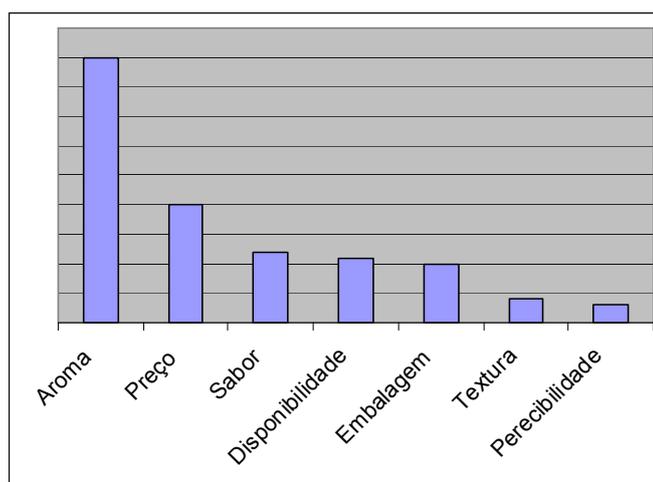
Tabela 9 – Dados sobre as reclamações de clientes do sorvete durante 30 dias

Reclamação	Frequência	Percentual
Sabor	12	11%
Aroma	45	42%
Embalagem	10	9%
Preço	20	19%
Disponibilidade	11	10%
Perecibilidade	3	2%
Textura	4	3%
TOTAL	105	

Fonte: CHEHEBE (2002)

Numa etapa seguinte, ordenam-se os dados (reclamações) em um gráfico, de barras de acordo com a frequência, começando pela maior, da esquerda para a direita. Como exemplificado no gráfico 02.

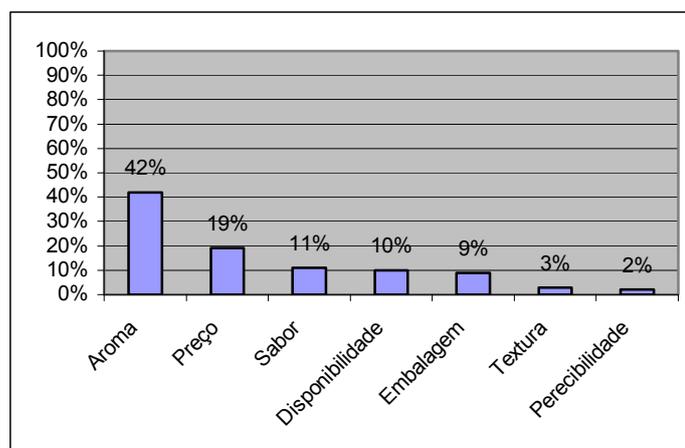
Gráfico 02 – Ordenação das reclamações sobre o sorvete



Fonte: CHEHEBE (2002)

O próximo passo é estabelecer o valor total (100%) ao eixo vertical, como no gráfico 03 e colocar o valor percentual de cada defeito em relação ao total.

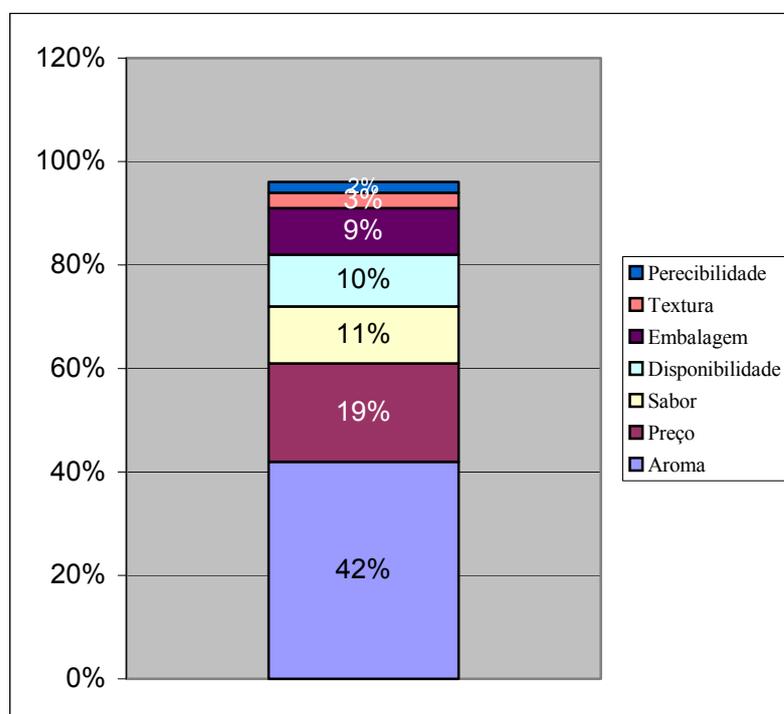
Gráfico 03 – Escala de 100% no eixo vertical



Fonte: CHEHEBE (2002)

Até alguns anos atrás, para finalizar o gráfico de Pareto, fazia-se uma curva de defeitos acumulados, somando o percentual de cada defeito até se atingir o total. Com as modernas ferramentas gráficas de softwares disponíveis no mercado isso pode ser feito de forma automática e mais representativa para se visualizar o quando cada defeito ou efeito contribui para o problema total, como por exemplo, através do empilhamento de valores, como demonstra o gráfico 04:

Gráfico 04 – Aparência final de um gráfico de Pareto.



Fonte: CHEHEBE (2002)

c) Diagrama de causa e efeito (Diagrama de Ishikawa ou “espinha de peixe”)

Ensina-nos Maximiano (2006), que o diagrama de Ishikawa foi criado por Kaoru Ishikawa. O diagrama que tem a forma de uma espinha de peixe é um gráfico cuja finalidade é organizar o raciocínio e a discussão sobre as causas de um problema prioritário de qualidade. Também chamada de diagrama de Ishikawa ou diagrama 4M, a espinha de peixe foi desenvolvida para ser usada pelos círculos de qualidade, para estudar aqueles problemas estudados por meio do diagrama são enunciados como uma pergunta que tem a seguinte estrutura: “Por que ocorre este problema?” ou “Quais as causas deste problema?”

Para Damazio (1988), trata-se de uma ferramenta de representação gráfica para através da visualização, facilitar a identificação das relações entre efeitos e causas possíveis de um defeito/problema. Esse tipo de diagrama também é útil para processo que tem produzido efeito satisfatório, mas seus gestores desejam analisar e realizar medidas preventivas para tornar suas etapas mais confiáveis.

Ainda segundo Damazio, o trabalho é iniciado com um formulário de coleta de dados e em seguida a construção do diagrama conforme os exemplos da figura 08, o que geralmente se constitui das seguintes etapas:

I – Dentro de um retângulo do lado direito, coloca-se o efeito (problema).

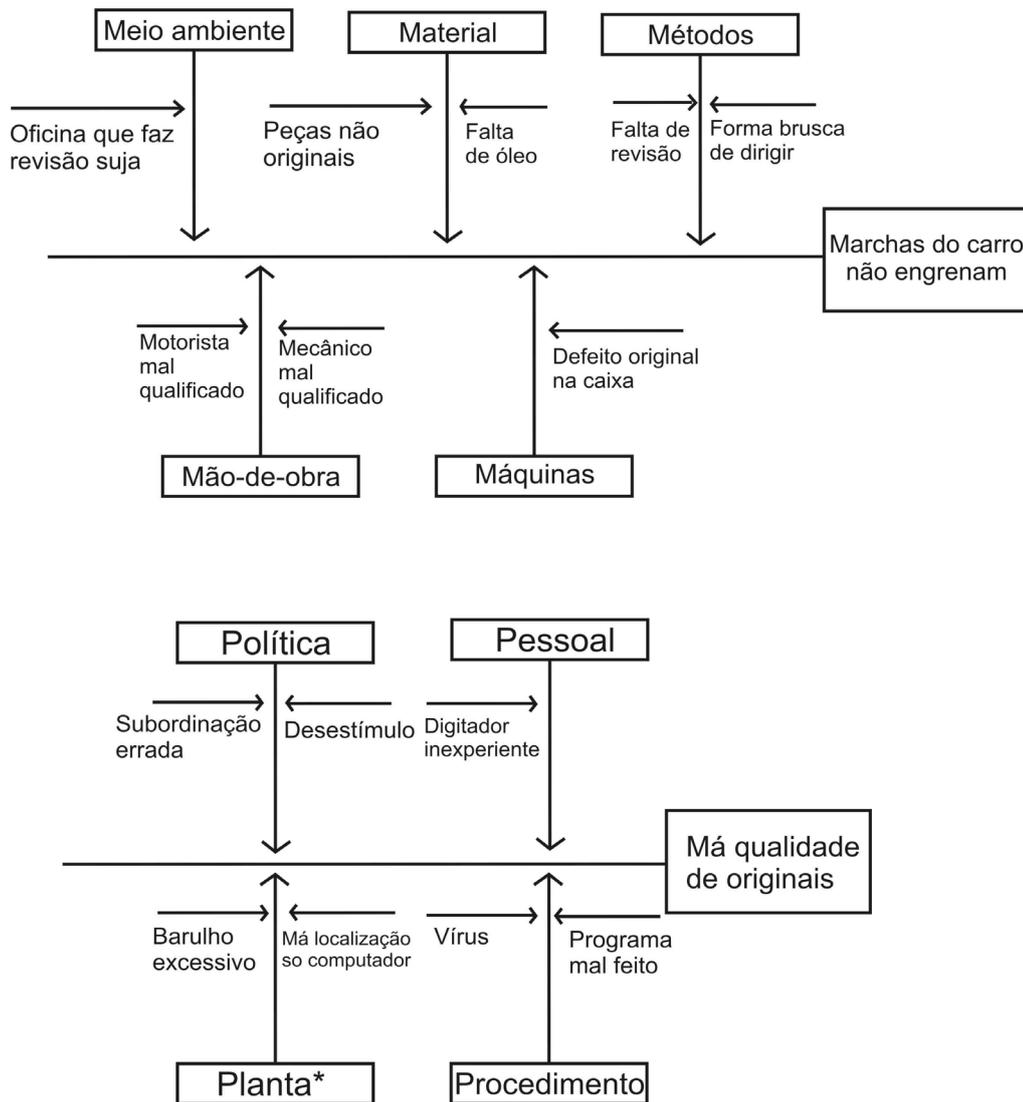
II – Listam-se as principais causas agrupando-as sob as 5 categorias conhecidas como 5m (Método, Mão-de-obra, Meio ambiente, Material e Máquina) ou no caso administrativo usam-se os 4p (Política, Procedimento, Pessoal e Planta²).

III - Escrevem-se as causas nos respectivos lugares, considerando que para cada efeito existem diversas categorias de causas, formando assim as espinhas principais do diagrama.

IV – Para cada causa, questionar “Por que isso acontece?”, relacionando as respostas que contribuem com a causa principal, e a seguir das secundárias. (DAMAZIO, 1998)

² No exemplo da figura dada, a categoria “Planta” representa lay-out.

Figura 08 – Exemplos de diagrama de causa e efeito (5m e 4p)

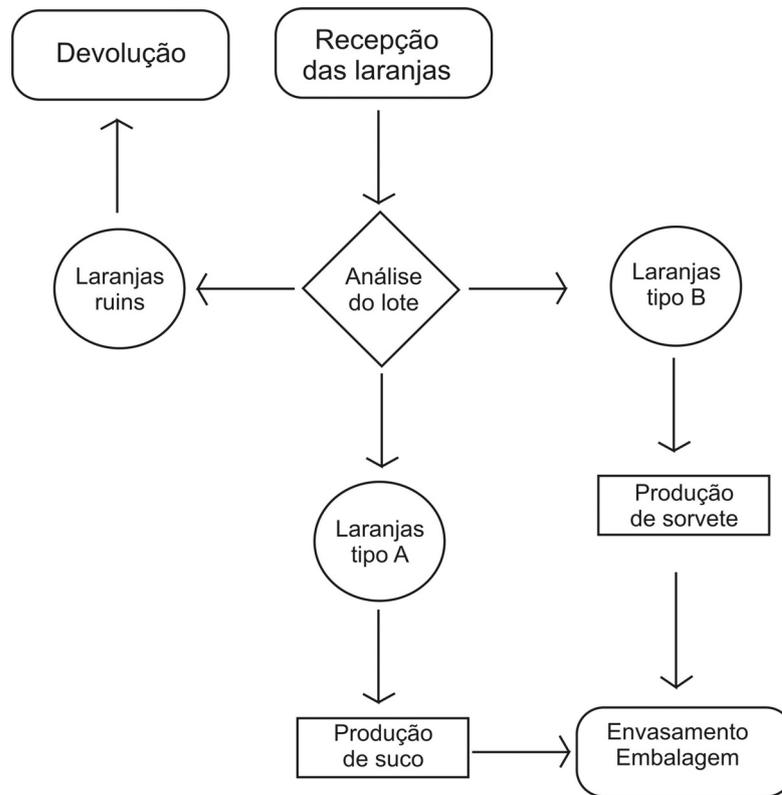


Fonte: Adaptado de Damazio (1988)

d) Fluxograma

Um fluxograma é das ferramentas mais simples da qualidade. Trata-se de uma representação esquemática de um processo, realizada através de elementos gráficos e texto para apresentar de modo descomplicado e visual a transição das informações, etapas, momentos ou passos de um processo. Geralmente os fluxogramas são elaborados a partir de símbolos básicos (figura 09), como por exemplo, o retângulo que representa a atividade; o losango que representa a decisão, geralmente bifurcando um caminho em duas ou mais direções; o retângulo com cantos ovalados que representa sem ambigüidade o início ou o fim de um processo e; o retângulo com linha inferior ondulada, que representa um documento pertinente ao processo; as linhas de fluxo, que indicam direções e o círculo que representa conexão, entre outros. (JURAN, 1990)

Figura 09 – Modelo de fluxograma

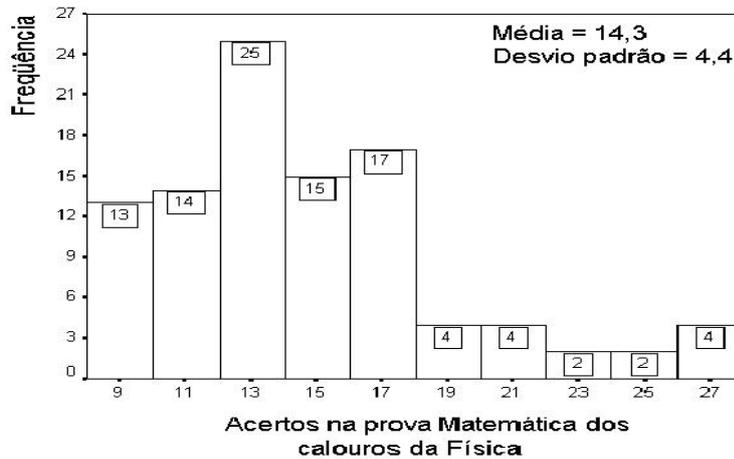


Fonte: JURAN (1990)

e) Histograma

O histograma é um tipo especial de gráfico de barras verticais que demonstra a distribuição dos dados que ocorrem dentro de um processo, é uma representação gráfica da distribuição de frequências de uma massa de medições. A figura 10 é um exemplo de histograma. Um histograma é composto por retângulos justapostos de forma que a base de cada um deles corresponde ao intervalo de classe e a sua altura responde à frequência. O uso de histogramas tem caráter preliminar em muitos estudos, sendo um importante indicador da distribuição de dados. Pode indicar se uma distribuição aproxima-se de uma função normal, ou pode indicar mistura de populações quando se apresentam bimodais. (DAMAZIO, 1998)

Figura 10 – Exemplo de histograma baseado em acertos de respostas em uma prova dada a uma turma

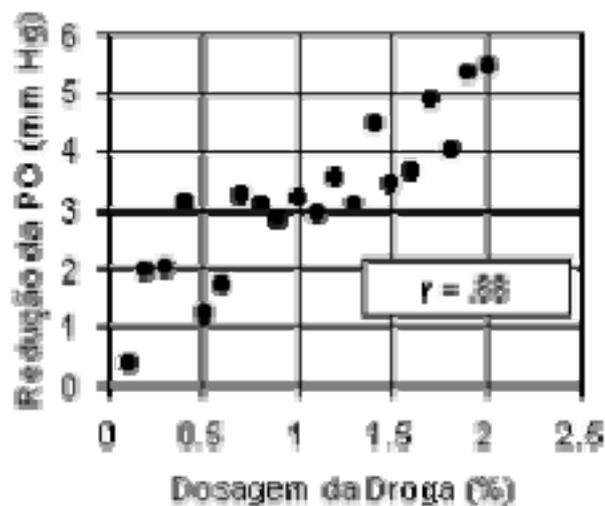


Fonte: <<http://www.if.ufrgs.br/nov/spin/Histograma1.jpg>>

f) Diagrama de Dispersão

Trata-se de uma representação gráfica especial para permitir e facilitar a visualização da relação entre duas variáveis, ou ainda uma representação gráfica de valores simultâneos de duas variáveis de um mesmo processo. Damazio (1998) salienta que o diagrama de dispersão apesar de verificar essa relação entre duas variáveis não tem o mesmo efeito que um diagrama de causa e efeito, ou seja, não serve como prova de que haja uma relação do tipo causa e efeito entre duas variáveis. Um exemplo de gráfico de dispersão é dado na figura 11.

Figura 11 – Exemplo de gráfico de dispersão com as variáveis: pressão arterial e dosagem de um fármaco.



Fonte: <<http://www.vademecum.com.br/iatros/estinferencial.htm>>

g) Gráfico de controle (ou cartas de controle)

De acordo com Damazio (1998) uma carta de controle em termos finais é um gráfico simples de acompanhamento (fig. 12), no qual podem se observar duas linhas denominadas Limite Superior de Controle (LSC) e Limite Inferior de Controle (LIC). Considerando a operação dada como normal em um processo, calcula-se estatisticamente sua média, limite superior e inferior, que são traduzidos em três linhas no gráfico, em seguida depois da coleta de amostras, plotam-se os resultados no gráfico, o que permite observar se os pontos se situarão dentro ou fora dos limites de controle. É importante eliminar do gráfico os pontos que cairiam fora do limite de controle por motivos raros, excepcionais ou por causas que não se relacionam o processo.

Figura 12 – Exemplo de gráfico de controle de defeitos em uma quantidade de amostras de produto.



Fonte: <<http://www.ufv.br/saeg/saeg83.htm>>

2.1.3 O Estado de Direito e o Poder Judiciário no Brasil

2.1.3.1 Contextualização Histórica

Caracterizado essencialmente como um ser social que não basta a si mesmo, o homem para atender às suas necessidades numerosas reúne-se em grupos, que recorre um à ajuda de outro formando associados e auxiliares todos numa só habitação, sendo o conjunto destes habitantes chamado de cidade (Polis) ou Estado conforme expõe PLATÃO (2004) em sua obra “A República”.

Engels (1884) aponta o nascimento da instituição Estado como uma invenção com a finalidade de consagrar a propriedade privada que antes tinha pouco valor, assim como para assegurar as novas riquezas individuais, reconhecendo as novas formas de aquisição da propriedade em uma sociedade que se desenvolvia buscando acumulação de riquezas e fazendo uma divisão de classes: possuidora e não-possuidora com o domínio da primeira sobre a segunda.

Na sociedade feudal, a propriedade de uma família de guerreiro, o controle que ela exercia sobre certas terras e seu direito a dízimos ou a serviços de vários tipos, prestados por aqueles que viviam nestas terras, transformam-se em controle centralizado de força ou militar e dos tributos e impostos regulares. Assim, como expõe Loche et al (1999), ninguém podia ou precisava usar armas, fazer fortificações ou recorrer à violência física de qualquer tipo sem a permissão do governo central. Um grupo de pessoas que até então estavam acostumadas a usar armas e empregar a força e a violência segundo seus meios e convicções encontra-se agora no meio de algo novo limitando tais atitudes.

Com o declínio de sociedade feudal, surge o Estado, assumindo forma absolutista e desenvolvendo-se com bases econômicas e territoriais usufruindo da força centralizada e direcionada por uma burocracia a fim de atender aos interesses reais. A monarquia, porém, ao fim da Idade média torna-se absoluta e legisladora, e passa a atribuir, cancelar, instituir e redistribuir os direitos. Com o surgimento do mercantilismo o absolutismo monárquico controla a economia nacional associando à figura do estado o princípio da soberania que em sua moral política dava ênfase ao modelo de Estado Nacional tornando os deveres do súdito como mais importantes do que seus direitos.

Para Loche *et al* (1999) é no século XIX onde acontece a racionalização dos aparatos jurídicos, ou seja, a modernização dos instrumentos burocráticos, jurídicos e institucionais dentro do Estado de Direito. Órgãos e profissionais especializados, que muitas vezes seguiam as normas voltadas para um grupo determinado de profissionais ou seguiam padrões e expectativas mais amplas ficam encarregados das regras do direito e dos princípios seguidos. Por aproximadamente duzentos anos a administração da justiça e o Direito foram de incumbência e domínio de especialistas do direito e somente nas duas últimas décadas uma nova tendência mundial tem ocupado espaço, buscando a democratização dos mecanismos de justiça e de controle externo.

De acordo com Silva (2005), no Brasil há uma linha evolutiva que segue basicamente conseqüências das decisões tomadas na época, ou seja, na fase colonial as capitâncias hereditárias foram divisões de terras doadas a particulares que estavam dispostos a morar no Brasil e esses particulares eram escolhido entre os melhores gerentes e que fossem suficientemente ricos para colonizá-lo e defendê-lo. Poucas capitâncias conseguiram prosperar, mas as que prosperaram serviram para criar núcleos de povoamento dispersos e quase sem contato uns com os outros formando interesses econômicos e sociais diferentes. A organização interna das capitâncias ficava por conta e pela vontade dos donatários que possuíam poderes praticamente absolutos sobre a parte que estava sob seu domínio onde exerciam seu governo com jurisdição civil e criminal ainda que fizessem através de seus ouvidores nomeados e dos juizes eleitos pelas vilas sem qualquer ligação umas com as outras a não ser quando a fonte comum fosse a metrópole, constatando assim a dispersão político e administrativa.

Silva (2005) aponta a instituição do sistema de governadores-gerais como um elemento unitário na organização colonial entre as diversas capitâncias que até então estavam em desenvolvimento organizacional independente e com progressões político-sociais

diferentes. Munido dos regimentos do governador-geral a história da administração do país dá o primeiro passo para importantes modificações estruturais do governo, pois tais regimentos delimitam a função do governador-geral e exigem o respeito às leis forais e de privilégio além de atenuar o arbítrio e fixar ordem jurídica. Tratava-se, portanto, de cartas organizatórias do regime colonial, conferindo ao governador-geral poderes referentes ao governo político e ao governo militar da colônia que agregavam outros órgãos importantes à administração: ouvidor-mor, encarregado geral dos negócios da justiça, procurador da fazenda, encarregado das questões e interesses do fisco real, capitão-mor da costa e etc.

O sistema unitário formado até então divide-se em dois estados, Estado do Brasil e Estado do Maranhão que com fatores e interesses econômicos, sociais e geográficos diferentes dividem-se em outros centros autônomos subordinados a poderes político-administrativos regionais e locais efetivos e que se subdividem por novo interesse econômicos que vão se formando na evolução colonial.

Conforme evidencia Silva (2005), o Piauí forma uma capitania independente do Maranhão, Minas destaca-se de São Paulo; Rio Grande do Sul também torna-se capitania e o governo geral divide-se em governos regionais que pouco a pouco se libertam das suas metrópoles. Cada capitania divide-se em comarcas, em distritos e em termos. Cada capitania contava com os centros administrativos, com um capitão general distribuindo os representantes de sua autoridade, aos órgãos locais do governo geral: “ouvidores”, “Juizes de fora”, Capitães-mores” das vilas e aldeias, “comandantes de destacamentos” dos povoados, “chefes de presídios”, “capitães-mores regentes” das regiões recém-descobertas, “tropa de linha” das fronteiras, o batalhões de “milicianos”, os terços de “ordenanças”, as “patrulhas volantes” e etc.

No pensamento de Silva (2005), teoricamente estes centros de autoridade local encontravam-se subordinados ao governo-geral da capitania, mas tornam-se praticamente autônomos e independentes do poder central. Sob a autoridade dos capitães-mores das aldeias formam-se pequenos governos formando centros de autoridades, autoridades políticas, judiciária e militar dos poderes constituídos, sendo eles que guerreiam contra bárbaros do interior em defesa da população que habitava na região. Surge nas zonas de exploração agrícola uma organização municipal, que teve profunda influência nos sistema de poderes da colônia. O Senado da Câmara ou Câmara Municipal constitui-se no órgão do poder local. Era composto de vários “oficiais”, à imitação do sistema de Portugal. Seus membros eram eleitos dentre os “homens bons da terra”, que, na realidade, representavam os grandes proprietários rurais. Também acontece o mesmo nas zonas açucareiras, mas nas pastoris e mineradoras essa organização municipal não encontrou condições para prosperar, salvo no fim da colônia com a decadência da mineração e maior estabilidade populacional.

Conclui Silva (2005) que perante este quadro é possível identificar a estrutura do Estado que iria constituir-se com a Independência, nota-se que na dispersão do poder político durante a colônia e a formação de centros efetivos de poder locais, se encontram os fatores reais do poder, que darão a característica básica da organização política do Brasil na fase imperial e nos primeiros tempos da fase republicana.

Silva (2005) mostra que a União surge ao lado dos Estados Federados como entidade essencialmente federativa, portanto, União leva a pensar que se trata de uma associação das demais entidades autônomas, mas na verdade trata-se da República Federativa do Brasil que se forma de união dos Estados, Municípios e Distrito Federal. É neste ponto que parece que a União se confunde com a República Federativa do Brasil, já que não é mencionada no dispositivo específico da Constituição. Este dispositivo busca reorganizar tal impressão

estabelecendo que a República Federativa do Brasil compreende: a União, o Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos e neste ponto ela é considerada como uma das entidades que compõem a República Federativa visto que o sistema federal se organizou como técnica de descentralização do Estado Unitário.

Portanto, a União é a entidade federal formada pela reunião das partes componentes, autônoma em relação às unidade federadas e a que cabe exercer as prerrogativas do Estado Brasileiro. Estado Federal com o nome de República Federativa do Brasil é o todo, ou seja, o complexo constituído da União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Na explicação de Silva (2005), o território da União abrange todo território físico estatal. O Estado chamado República Federativa do Brasil, entidade de Direito das Gentes, e a União, entidade de Direito.

As dificuldades do Poder Judiciário, para o cumprimento da prestação jurisdicional que deve propiciar dentro de sua competência de administrar o próprio Poder, são de duas ordens: estrutural e formal. Essas dificuldades se manifestam num dos problemas mais sérios de nossa sociedade, que é o acesso à Justiça pelos cidadãos que, por causas diversas, não usufruem dos serviços, incluídas aí causas econômicas, sociais, culturais, cujas medidas governamentais para solução não obtêm respostas satisfatórias. A par dessa situação, as dificuldades de ordem estrutural do Judiciário evidenciam-se na disseminação de organismos jurisdicionais e nos critérios políticos de instalação de varas, comarcas, criação de tribunais, quantidade de Juízes e membros dos tribunais. Já os problemas de ordem formal – sistema processual vigente - têm maior amplitude porque dependentes dos códigos estabelecidos pela sociedade, por intermédio de seus legisladores (BIANCAMANO, 1999).

2.1.3.2 A estrutura organizacional do Poder Judiciário no Brasil

2.1.3.2.1 – Complexidade da estrutura

Em um trabalho de consultoria realizado pela Fundação Getúlio Vargas, contratada pelo Ministério da Justiça, a fim de mapear todas as instituições que compõem o Poder Judiciário Brasileiro, incluindo seus recursos materiais e humanos quando da criação da Secretaria de Reforma do Judiciário foi realizado um diagnóstico constatando que a organização deste poder é muito complexa, pouco uniforme e pouco conhecida, pois na estrutura brasileira existem diversos poderes judiciários (primeira instância, segunda instância, tribunais superiores, Justiça Federal, justiças estaduais, Justiça do Trabalho, Justiça Militar e Justiça Eleitoral) e cada uma está imbuída de autonomia elevada. (FGV-SP, 2004).

As explicações da complexidade da estrutura do judiciário é a organização como República Federativa, as dimensões continentais do país, a diferença das demandas e as enormes desigualdades regionais por acesso à Justiça. No que tange o funcionamento global do Poder Judiciário pouco se sabe e ainda os operadores do Direito como os membros do Ministério Público, magistrados, advogados, serventuários de Justiça, defensores públicos e advogados públicos conhecem profundamente esta realidade fixando em conhecer o seu campo de atuação profissional sem se aprofundar no todo e suas peculiaridades. (FGV-SP, 2004).

Coletando dados em todos os tribunais do país e do Banco Nacional de Dados de Poder Judiciário, dos sites oficiais de órgãos, entidades relacionadas ao sistema judicial e do Conselho da Justiça Federal este diagnóstico do judiciário apresenta informações sobre o Poder Judiciário de todo o Brasil tratando-se de informações oficiais, apresentando uma

síntese gerencial do Poder Judiciário. (FGV-SP, 2004). Dentre as conclusões mais importantes, destacam-se as seguintes:

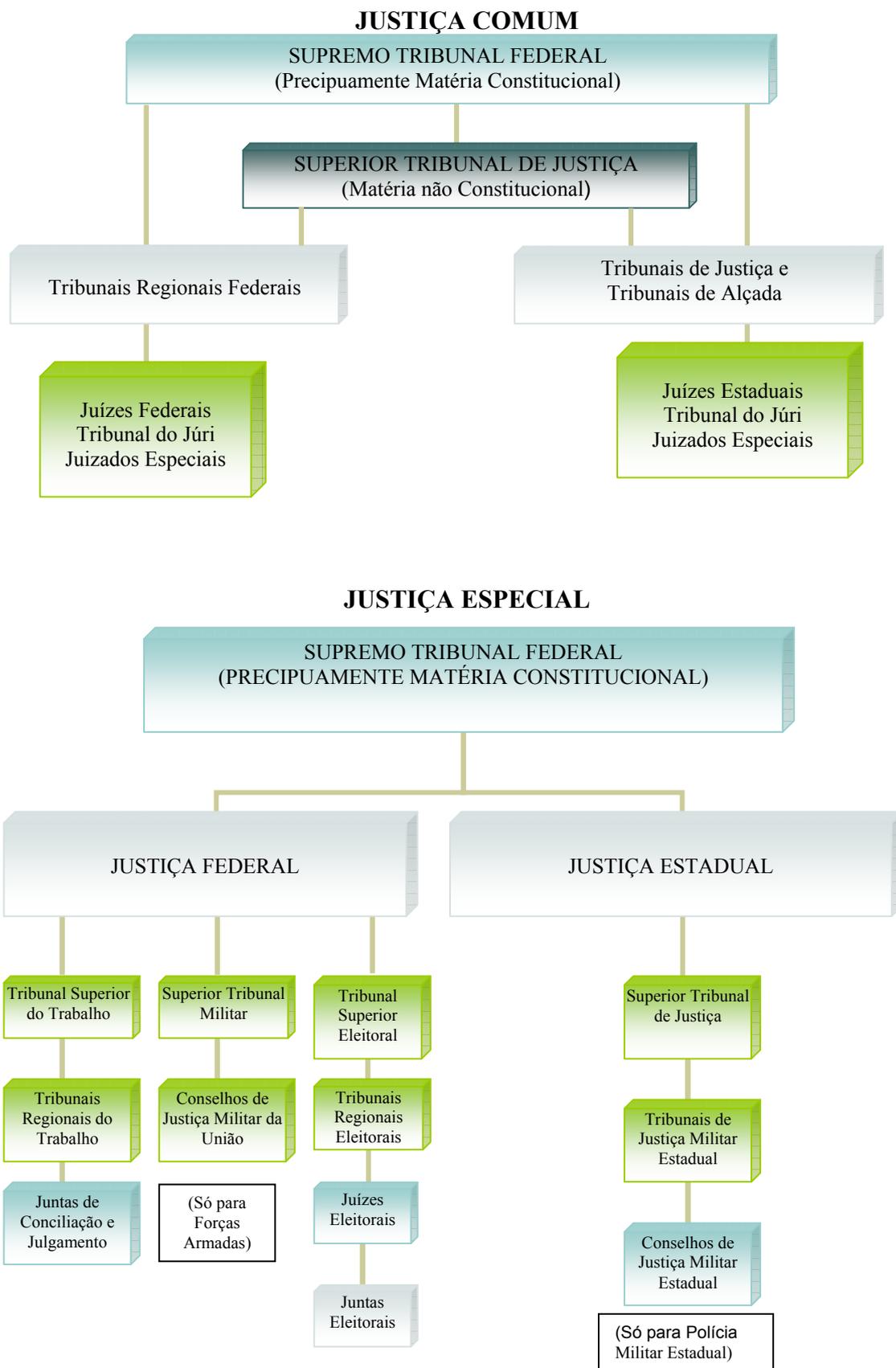
- O maior número de processos concentra-se na 1ª instância e não na 2ª instância e nos Tribunais Superiores;
- A Justiça Comum (Estadual) é responsável pela maior parte dos processos em tramitação no país, aproximadamente 73%;
- A União responde por aproximadamente 43% das despesas com a Justiça no país;
- Nos últimos anos houve aumento significativo da produtividade dos Tribunais Superiores (STF, STJ e TST), em virtude do aumento de demanda e do número de causas repetitivas;
- Há relação direta entre o crescimento dos números de processos nos Tribunais Superiores e a ação do governo federal, com a implementação de medidas de natureza econômico-tributárias;
- Os agravos de instrumento representam significativa parte dos recursos interpostos no STF (56,8%) e no STJ (36,9%);
- A evolução do número de processos na 1ª instância da Justiça Federal dos estados da Federação indica que as políticas de acesso à Justiça geram acréscimo da demanda;
- Na Justiça Comum, não há relação direta entre volume de gastos com a Justiça e a produtividade na prestação jurisdicional;
- A Justiça do Trabalho em 1ª e 2ª instâncias é a que menos acumula estoque de processos, levando-se em consideração a relação processos entrados/julgados;
- Não há a mínima padronização no critério de fixação de custas nos diversos estados da Federação, sendo impossível estabelecer comparação do custo do processo para o cidadão em todo o país. (FGV-SP, 2004).

O Poder Judiciário tem a função de administrar a Justiça e garantir o princípio de legalidade através da sua atividade judicante. Sua competência, composição e seus diversos órgãos, assim como sua autonomia administrativa e financeira com reconhecimento de ser um Poder independente está firmado no art 2º da Constituição Federal dispondo também as linhas mestras do Estatuto da Magistratura. (FGV-SP, 2004).

No entendimento de Biancamano (1999), a função jurisdicional está na solução dos litígios, sendo necessário que o Juiz afirme a existência de uma vontade concreta da lei em relação a uma das partes do litígio, e a eficácia da prestação jurisdicional está na sua validade absoluta para não perdurar o conflito e, na imutabilidade da sentença que produziu coisa julgada, a definição da função jurisdicional.

Para compensar a ineficiência do Estado, é preciso a participação e a colaboração da sociedade, que pode acontecer em dois momentos: na intervenção na hora da decisão e no controle sobre o exercício do poder. A participação manifesta-se de diversas formas: simples informação e tomada de consciência, reivindicação, consulta, co-gestão, realização dos serviços, intervenção nas decisões e controle. Assim como as empresas buscam inovações como meio de se manterem no mercado, o serviço público deveria objetivar a aprovação do público a quem presta serviço (BIANCAMANO, 1999). O quadro da organização estrutural do poder judiciário é mostrado na figura 13 a seguir.

Figura 13 - Quadro de organização estrutural do Poder Judiciário



Fonte: Führer MCA – Resumo de Processo Civil 20º ed. São Paulo: Malheiros (1999).

O Poder Judiciário ficou assim composto, segundo o disposto no artigo 92 da Constituição Federal de 1988.

- I Supremo Tribunal Federal
- II Superior Tribunal de Justiça
- III Tribunais Regionais Federais (2º instância) e Juízes Federais (1ª instância)
- IV Tribunais do Trabalho (2º instância) e Juízes do Trabalho (1ª instância)
- V Tribunais Eleitorais (2º instância) e Juízes Eleitorais (1ª instância)
- VI Tribunais Militares (2º instância) e Juízes Militares (1ª instância)
- VII Tribunais dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios (2ª instância) e Juízes Estaduais, do Distrito Federal e dos Territórios (1ª instância).

2.1.3.2.2 Supremo Tribunal Federal (STF)

O STF tem a competência de exercer o controle concentrado da constitucionalidade de leis e atos normativos federais e estaduais, de julgar determinadas autoridades federais, como o Presidente da República, em infrações penais, além de outras, elencadas no art. 102 da Constituição Federal.

2.1.3.2.3 Superior Tribunal de Justiça (STJ)

O STJ cumpre o papel de guardião da lei federal, recebendo recursos de decisões judiciais que a contrariem. Cabe também a este órgão julgar os crimes comuns praticados por governadores e outras autoridades. Suas competências estão descritas no art. 105 da Constituição Federal.

2.1.3.2.4 Justiça Federal: Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais

À Justiça Federal cabe julgar as causas em que a União, entidade autárquica ou empresa pública federal forem interessadas na condição de autoras, rés, assistentes ou oponentes, exceto as de falência, as de acidente de trabalho e as sujeitas à Justiça Eleitoral e à Justiça do Trabalho, bem como as demais causas previstas no art. 109 da Constituição Federal. Aos Tribunais Regionais Federais cabe julgar, em grau de recurso, as causas decididas pelos juízes federais e pelos juízes estaduais no exercício da competência federal da área de sua jurisdição. Existem hoje cinco Tribunais Regionais Federais no país, cada um englobando um conjunto de estados de determinada região. A Justiça Federal compreende ainda os Juizados Especiais Federais, compostos de juízes togados, ou togados e leigos, competentes para a conciliação, o julgamento e a execução das causas cíveis de menor complexidade e infrações penais de menor potencial ofensivo, mediante os procedimentos oral e sumaríssimo, permitidos, nas hipóteses previstas em lei, a transação e o julgamento de recursos por turmas de juízes de primeiro grau (Lei 10.259/01).

2.1.3.2.5 Justiça do Trabalho: Tribunal Superior do Trabalho, Tribunais Regionais do Trabalho e Juízes do Trabalho

À Justiça do Trabalho cabe conciliar e julgar os dissídios individuais e coletivos entre trabalhadores e empregadores, abrangidos os entes de direito público externo e da Administração Pública direta e indireta e, na forma da lei, outras controvérsias decorrentes da relação de trabalho, bem como os litígios que tenham origem no cumprimento de suas próprias sentenças, inclusive coletivas.

A competência dos Tribunais Regionais de Trabalho, que hoje são 24 no país, e do Tribunal Superior do Trabalho, composto por 17 Ministros, não são expressamente estabelecidas pela Constituição Federal, o que cabe a lei ordinária.

2.1.3.2.6 Justiça Eleitoral: Tribunais e Juízes Eleitorais

À Justiça Eleitoral compete o julgamento de ações envolvendo o pleito eleitoral e sua lisura. A Constituição Federal remete à lei o detalhamento das competências dos juízes eleitorais, dos Tribunais Regionais Eleitorais (há um na capital de cada estado e no DF) e do Tribunal Superior Eleitoral (mínimo de sete Ministros).

2.1.3.2.7 Justiça Militar: Tribunais e Juízes Militares

À Justiça Militar da União compete processar e julgar os crimes militares previstos em lei. A Constituição Federal remete à lei o detalhamento das competências dos juízes militares, dos Tribunais Militares (são 12 Circunscrições da Justiça Militar no país) e do Superior Tribunal Militar, que é composto por 15 Ministros.

2.1.3.2.8 Justiça Estadual: Tribunais e Juízes Estaduais

A Constituição Federal delega aos Estados a competência de organizar sua própria Justiça, sendo a competência definida na Constituição do Estado. A Justiça Estadual compreende um Tribunal de Justiça por Estado, com a competência de analisar recursos das decisões proferidas em 1ª instância estadual, dentre outras. Alguns estados constituem, ao lado do Tribunal de Justiça, Tribunais de Alçada, com competências para causas específicas, determinadas pelas normas da organização judiciária local. A Constituição Federal prevê ainda a possibilidade de a lei estadual criar a Justiça Militar estadual (em estados onde o efetivo da Polícia Militar seja superior a 20 mil integrantes) com competência para processar e julgar os policiais militares e bombeiros militares nos crimes militares definidos em lei.

A Justiça Estadual compreende também os Juizados Especiais Estaduais, compostos de juízes togados, ou togados e leigos, competentes para a conciliação, o julgamento e a execução das causas cíveis de menor complexidade e infrações penais de menor potencial ofensivo, mediante os procedimentos oral e sumaríssimo, permitidos, nas hipóteses previstas em lei, a transação e o julgamento de recursos por turmas de juízes de 1º grau (Lei nº. 9.099, de 26 de setembro de 1995).

CAPÍTULO III – PESQUISA DE CAMPO NO IV JUIZADO ESPECIAL CÍVEL

3.1 Informações iniciais

A presente pesquisa tem como alvo o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, em seu IV Juizado Especial Cível, localizado no Catete. O IV JEC obteve a certificação ISO 9001:2000, emitido pela Fundação Vanzolim da Universidade de São Paulo (USP), no mês de abril de 2006. Delimita-se como objeto de estudo o processo “Atender a partes e advogados”, cuja escolha se deu em virtude de sua importância, considerando o impacto que problemas dele oriundos têm no desenvolvimento do atendimento jurisdicional, assim como na mídia e na opinião pública, seja de forma positiva ou negativa.

3.2 Histórico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro

Nos tempos das Capitâneas Hereditárias, justiça era uma das funções do capitão donatário, que era ainda administrador, juiz e chefe militar. Com a implantação do sistema de Governos Gerais, em 1548, os assuntos relativos à justiça passaram a ser de responsabilidade do Governador-Geral com assessoria do Ouvidor-Geral. Na época, o que seria um tribunal era denominado Relação do Estado do Brasil e a primeira foi instalada em 1.609, na Bahia.

No Rio de Janeiro, a relação foi criada em 1.751, tendo por jurisdição todo o território no sul da colônia, o que compreendia 13 comarcas. Era formada por 10 desembargadores e presidida pelo Governador da Capitania.

Quando D. João VI veio ao Brasil, em 1.808, a Relação do Rio de Janeiro tornou-se Casa de Suplicação do Brasil, como tribunal de terceira e última instância. Foi extinto, tornando-se tribunal local, quando da criação do Supremo Tribunal de Justiça. A partir da Constituição de 1.946, os tribunais locais passaram a serem chamados Tribunais de Justiça, como são até hoje.

Atualmente, na esteira de sua história, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro é um órgão moderno, em sintonia com as transformações sociais e tecnológicas, estando atento às necessidades impostas pelos cidadãos, tem promovido nos últimos anos uma série de mudanças que vêm possibilitando a agilização da prestação jurisdicional. O Tribunal de Justiça tem um plano de ação administrativa que permite, hoje, ser uma referência nacional, tendo como política da qualidade: desenvolver continuamente as melhores práticas de gestão para que os órgãos de prestação jurisdicional e as unidades administrativas que lhes dão apoio atendam à missão e à visão estabelecidas para o Poder Judiciário.

3.3 Histórico e estrutura do IV Juizado Especial Cível

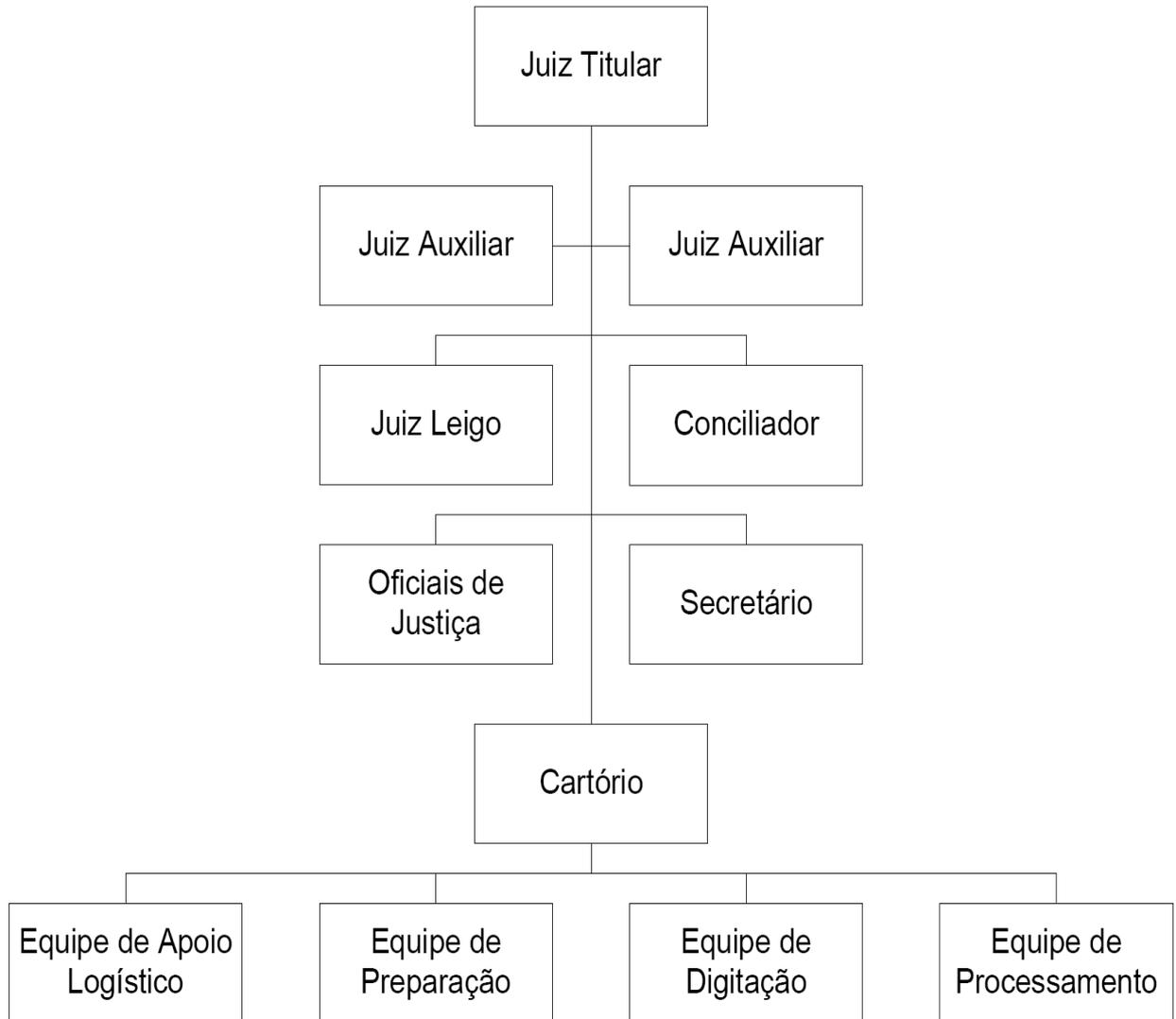
O Atual IV Juizado Especial Cível (JEC) foi inaugurado em 1994 no bairro Botafogo no Rio de Janeiro, ocasião em que devido aos Atos Normativos nº 11/95 e nº 13/95 recebeu o nome de Juizado Especial de pequenas Causas e do Consumidor. Em 1996, por meio do Ato Normativo nº 02/96 mudou para seu atual título, sendo que em 2002 o Dr. Eduardo Oberg foi empossado Juiz Titular do IV JEC, permanecendo até a data de conclusão do presente trabalho.

O IV JEC é um órgão pertencente ao Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, cuja finalidade essencial é solucionar os conflitos apresentados pela população nos seus vários segmentos, cível, criminal, família, órfãos e sucessões entre outros. Sua subordinação, política e diretrizes relacionadas são estabelecidas pelo Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (PJRJ), em consonância com a Comissão de Gestão Estratégica do Poder Judiciário (COGES) e pela Comissão Estadual dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais. Por ser um Juizado Especial Civil conforme previsto na Lei nº 9.099/95, se ocupa de conciliação, processos e julgamentos de causas de menor complexidade (maioria litígios regulados pela Lei nº 8.078/90 - Código de Defesa do Consumidor) assim definidas:

- Causas cujo valor não exceda a quarenta vezes o salário mínimo;
- Causas enumeradas no art. 275, inciso II, do Código de Processo Civil (CPC);
- Ação de despejo para uso próprio; e
- Ações possessórias sobre bens e móveis de valor não excedente ao fixado no art. 3º, I, da Lei nº 9.099/95.

Assim como os outros Juizados Especiais Cíveis o IV JEC observa o ajuizamento das ações segundo sua territorialidade de acordo com as disposições da Lei nº. 9.099, de 26 de setembro de 1995, a saber: em seu art. 4º, no caso do IV JEC, sua competência engloba os bairros da IV Região Administrativa do Município do Rio de Janeiro (Catete, Botafogo, Flamengo, Laranjeiras, Glória, Cosme Velho e Urca). A estrutura organizacional e hierárquica do IV JEC pode ser vista na figura 14. Dentro dessa estrutura organizacional, as atribuições e responsabilidades são distribuídas segundo a tabela 10 abaixo:

Figura 14 – Organograma do IV JEC



Fonte: RAD_JEC_0001 do TJERJ (2006)

Tabela 10 – Atribuições e responsabilidades segundo estrutura organizacional do IV JEC

FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
Juiz Titular	- Coordenar as atividades da Administração Superior.
Administração Superior	<ul style="list-style-type: none"> - Examinar e avaliar resultados de desempenho do IV JEC - Determinar o cumprimento e exercer a responsabilidade final por todas as questões que dizem respeito ao atendimento dos requisitos do SIGA/IV JEC - Promover a melhoria contínua do SIGA/ IV JEC, mediante determinação e acompanhamento da gestão estratégica, políticas e objetivos estratégicos, e liderança das análises críticas do SIGA/ IV JEC - Conduzir as reuniões de análise crítica e assegurar os respectivos resultados
Secretários	- Auxiliar os juízes no desempenho de suas funções.
RAS	- Ver item 6.7.
Servidores	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar os processos de trabalho com autocontrole - Informar aos superiores qualquer impossibilidade de atender à satisfação dos destinatários do próximo processo de trabalho.
Juiz leigo	<ul style="list-style-type: none"> - Presidir a audiência de conciliação, instrução e julgamento - Elaborar projeto de sentença a ser submetido à avaliação do juiz togado.
<u>Conciliador</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Presidir a audiência de conciliação - Estimular as partes ao acordo.

Fonte: RAD_JEC_0001 do TJERJ (2006)

3.4 Metodologia da Pesquisa de Campo

3.4.1 Aspectos metodológicos iniciais

O objetivo deste capítulo é apresentar a estrutura metodológica que serve como base para esta pesquisa sobre a visão que têm seus *stakeholders*, ou seja, os trabalhadores, advogados e partes que atuam no IV JEC sobre o atendimento do mesmo. Ademais, visa-se descrever como a metodologia foi utilizada para a consecução dos objetivos do trabalho.

Sendo assim, este capítulo descreve o ferramental metodológico que possibilitou a execução da pesquisa alvo desse trabalho.

Para entendimento da metodologia, frisa-se que o presente estudo se divide em três etapas. Na primeira, foi feita uma pesquisa informal exploratória inicial por meio de observação direta do pesquisador, considerando seu convívio social e sua atuação profissional no tribunal. O objetivo dessa primeira etapa foi identificar e relatar genericamente a opinião pública para servir de subsídio à escolha do processo mais problemático na rotina do IV JEC do TJERJ na visão do público, dos advogados e partes atendidas e dos próprios trabalhadores do JEC. Essa etapa foi redigida em forma de relato pessoal.

A segunda etapa, subsidiada pelas informações da primeira, consistiu no uso das sete ferramentas da qualidade para montar um modelo formal do processo “Atender a partes e advogados”, escolhido como objeto de estudo, identificando:

- Os agentes envolvidos
- Os equipamentos, insumos e instalações (Infra-estrutura)
- As etapas ou processos menores
- O produto/serviço de entrada e de saída

Na terceira fase, de posse desses dados registrados em um formulário especialmente desenvolvido, foram estabelecidas informações importantes em forma gráfica estatística como:

- Fluxogramas do processo e subprocessos;
- Gráficos de Pareto com a Identificação dos problemas e sua relevância;
- Diagramas de Ishikawa com a relação de causas e efeitos;
- Histogramas com a frequência proporcional de cada problema
- Gráficos de controle e de dispersão.

Após a aplicação das sete ferramentas da qualidade, será possível conhecer de forma mais profunda o processo escolhido como objeto de estudo, e a partir desses resultados, em comparação com o quadro anterior exposto na pesquisa realizada, avaliar as vantagens, benefícios e melhorias obtidas com a gestão da qualidade e melhoria contínua nos moldes da certificação ISO série 9001/2000.

3.4.2 Universo, população e amostra

O universo da pesquisa se constitui das partes e advogados de processos julgados pelo IV JEC segundo a territorialidade prevista na Lei nº 9.099/95, a saber: em seu art. 4º, englobando os bairros da IV Região Administrativa do Município do Rio de Janeiro (Catete, Botafogo, Flamengo, Laranjeiras, Glória, Cosme Velho e Urca), assim como dos trabalhadores envolvidos no subprocesso “Atender partes e advogados”.

A população se constitui de partes, advogados e trabalhadores atuantes e efetivos em processos correntes e corridos nos últimos três anos (2004 – 2006). Mensalmente são atendidos, em média, 6000 pessoas, sendo 65% de advogados e 35% de partes.

A amostra é constituída por 3 grupos distintos, sendo a mesma por conveniência, sem repetição de pessoas entrevistadas. O critério da acessibilidade aos dados e à própria entrevista foi o preponderante para a escolha do IV JEC para o presente estudo.

O primeiro grupo de entrevistados é formado por 15 serventuários, que serão pesquisados sobre o quadro atual e 11 serventuários sobre suas percepções do quadro do ano de 2004. O segundo grupo é composto por 61 advogados atendidos em 2006 e 61 advogados sobre suas percepções do atendimento em 2004. O terceiro grupo é formado por 61 partes atendidas em 2006 e sobre a percepção de 61 partes sobre o atendimento recebido em 2004.

3.4.3 Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados se deu por meio de um levantamento amostral (questionário) estruturado e não disfarçado. De acordo com Malhotra (2001), o levantamento de dados estruturado é aquele em que o pesquisador define de maneira clara e detalhada os comportamentos a serem observados e os métodos pelos quais serão avaliados ou medidos. É apropriada quando o problema de pesquisa for claramente definido e a informação desejada for claramente especificada. Já na observação não disfarçada os entrevistados sabem que estão sendo analisados e a naturalidade dos respondentes não é afetada ou não é um fator relevante para o tipo de pesquisa.

Segundo Mattar (2005) a coleta de dados por meio de instrumento estruturado e não disfarçado constitui, basicamente, a mais utilizada em pesquisas conclusivas. Neste instrumento, geralmente denominado questionário, as perguntas são apresentadas com as mesmas palavras, na mesma ordem e com as mesmas alternativas de resposta a todos os respondentes. A padronização do instrumento é ponto forte para que sejam obtidas informações comparáveis a respeito de uma mesma indagação. Estes instrumentos geralmente exigem grande esforço e cuidado para que as alternativas de cada pergunta cubram o espectro de respostas possíveis de maneira clara e para que as perguntas sejam elaboradas sem induzir a certas respostas.

As maiores vantagens da utilização destes instrumentos, complementa o autor, estão na simplicidade de sua aplicação e na facilidade e rapidez que proporciona para a tabulação, codificação, análise e interpretação. Quando o instrumento é bem construído e devidamente testado, os respondentes não terão dificuldades em respondê-lo, e poucas orientações serão suficientes. Já as principais desvantagens são a dependência da “boa vontade” dos respondentes de dispor ou lembrar da informação solicitada, de sua sinceridade e da possibilidade do instrumento de certa maneira influenciar o respondente.

3.4.4 Teste Piloto

Antes da elaboração final do questionário para os advogados, partes e serventuários, este foi submetido a um teste piloto, que consistiu basicamente da entrevista de 5% do total de pessoas que serão objeto de estudo da pesquisa. Estes respondentes não só foram expostos ao ambiente do questionário como também puderam tecer comentários a respeito da clareza, objetividade, exatidão, tendenciosidade, sutileza e indiscrição, compreensão, coerência e inteligibilidade das perguntas do mesmo.

3.4.5 Método de análise e estatística

O método utilizado foi o da amostragem aleatória simples, sem reposição, com erro absoluto de 5 unidades e nível de confiança de 95%. Cabe ressaltar que a variância da população foi estimada.

Os dados foram estudados qualitativa e quantitativamente. No que diz respeito aos dados de valor numérico, serão calculados totais, percentuais, tendências, projeções, variações e outros aspectos pertinentes ao que se pretende estudar no contexto. O estudo qualitativo será utilizado para os dados subjetivos, como as opiniões, percepções e outras informações coletadas. Para a análise específica dos resultados da gestão de qualidade e sua apresentação,

serão utilizados os recursos gráficos das sete ferramentas da qualidade conforme expostas em capítulos anteriores.

Foram utilizadas, também, análise de conteúdo dos dados; teste de hipótese, para verificar se existem ganhos com significância estatística e análise descritiva dos dados.

3.4.6 Pesquisa exploratória (Relato)

A pesquisa exploratória foi realizada junto ao IV JEC, constituindo-se de observação permanente e questionamento informal aos serventuários do órgão acerca das principais reclamações dos mesmos, dos principais problemas que os acometiam na realização das atividades do processo “atender a partes e advogados”. Após a elaboração dos principais problemas do processo, o mesmo foi subdividido em 3 partes para melhor dissecarmos suas fases e para que a análise fosse mais estruturada e adequada para a verificação da viabilidade do subprocesso estudado.

3.4.7 Delimitação da Pesquisa

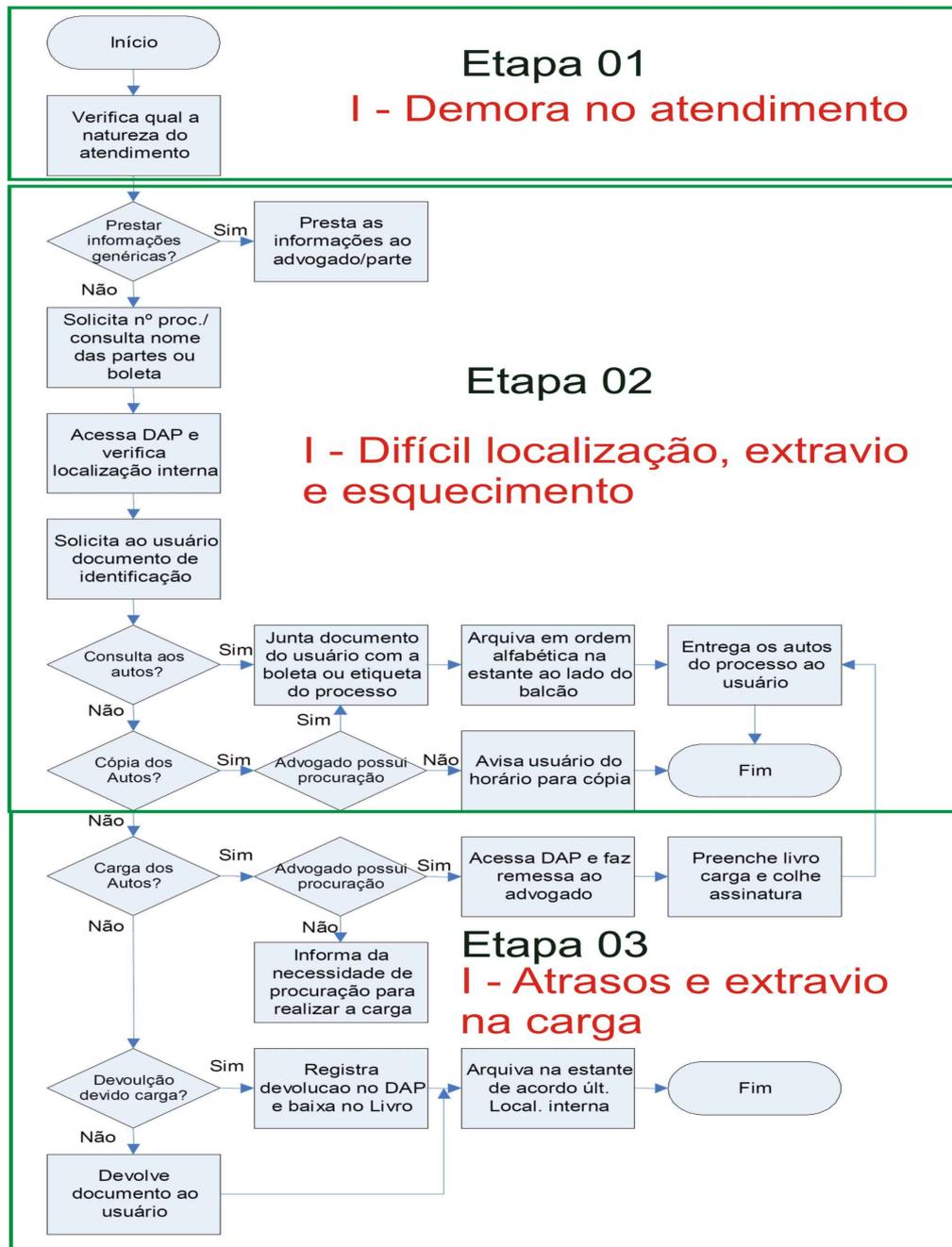
Para o presente estudo de caso, foi escolhido o subprocesso de trabalho do IV JEC denominado “Atender a partes e advogados”, exposto no fluxograma da figura 15. A escolha desse subprocesso foi pelo fato de ser o de interesse direto do público que procura o atendimento no Poder Judiciário, as partes e advogados. Para estudar a gestão de qualidade no presente estudo, o subprocesso foi dividido em três fases:

- Etapa 01 (fase 01) – Verifica qual a natureza do atendimento
- Etapas 02 (fase 02 a 07) - Presta as informações a advogado/partes; Solicita o nº processo, consulta nome das partes ou boleta; Acessa DAP e verifica localização interna; Solicita ao usuário doctº de identificação; Junta documento do usuário com a boleta ou etiqueta do processo e; Arquiva em ordem alfabética na estante ao lado do balcão.
- Etapas 03 (fase 08 a 10) - Avisa ao usuário do horário da cópia; Acessa o DAP e faz remessa ao advogado e; Preenche livro carga e colhe assinatura.

Para essas três etapas, foram identificados os principais tipos de problemas, associando-os com suas possíveis causas, como mostrado a seguir. Os principais problemas identificados por etapa foram:

- 1 – Demora no atendimento; (Etapa 01).
- 2 – Dificil localização, extravio e esquecimento de processos; (Etapa 02).
- 3 – Atraso e extravio na carga de processos; (Etapa 03).

Figura 15 – Fluxograma do processo de trabalho “atender a partes e advogados”.



Fonte: RAD_JEC_0006 do TJERJ (2006)

3.5 Identificação de problemas e relação de possíveis causas

3.5.1 Fase 01 (Etapa 01)

3.5.1.1 Considerações preliminares

A primeira etapa declarada no fluxograma do processo de trabalho “Atender a partes e advogados” (RAD-JEC-006, 2006) é um subprocesso que se refere a “Verificar qual a natureza do atendimento”. Trata-se de um subprocesso que pode contribuir para o problema do atraso global no atendimento, além de causar perdas de tempo por parte dos trabalhadores,

desconforto, constrangimento e perda de tempo entre os atendidos. Trata-se de um conjunto de procedimentos comuns a diversos tipos de organizações e empresas que atendem a mais de uma categoria de clientes/usuários e precisam identificar o motivo/necessidade de cada um, especialmente quando esses motivos/necessidades arremetem a diferentes setores, balcões, salas ou endereços.

O subprocesso é geralmente referido por “triagem” ou “pré-atendimento” e pode ser observado, em bancos, pronto-socorros, delegacias e outras organizações. Nas organizações de saúde, trata-se de uma complexa avaliação dos pacientes de acordo com seu estado, condição de urgência/emergência, idade, sexo e outras características, de modo a poder referi-lo para o setor/área que melhor pode atender suas necessidades. Quando o atendimento envolve escassez de recursos materiais ou humanos, como por exemplo, em casos mais graves diante de um menor número de médicos e equipamentos, são considerados fatores como a importância social, o benefício que cada paciente pode ter para a comunidade, sua chance de sobrevivência e o fato de ser arrimo de família entre outros. O objetivo da triagem nesses casos é diante de condições que obrigam uma escolha, optar pelos que têm mais chances de sobreviver, que terá mais sobrevivência pela frente, que sua sobrevivência será hipoteticamente mais valorosa para seus familiares e membros da comunidade, e assim por diante.

Em delegacias e outras repartições públicas compostas por diversas salas e departamentos, a triagem trata de verificar se a pessoa está no local correto, portando os documentos necessários, se realmente precisa daquele serviço e não de outro. Em bancos, além dos documentos, a triagem orienta sobre qual fila, qual máquina, com quem falar, como fazer, como preencher formulários etc.

São conhecidos diferentes formas e recursos para pré-atendimentos, como por exemplo, a alocação de profissionais fora dos balcões, transitando entre o público e verificando seus motivos, documentos, condições e necessidades (também conhecido como pré-atendimento ativo). Outro método é manter um funcionário dentro de um balcão ou guichê só para o pré-atendimento, em forma de “balcão de informações”, (o que seria o pré-atendimento passivo).

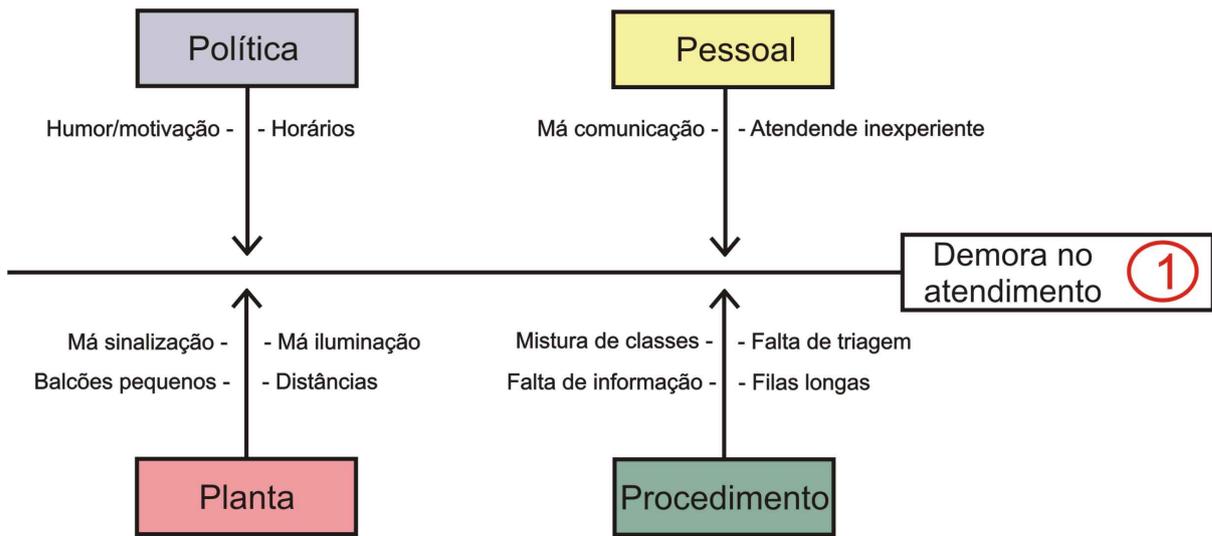
Há ainda recursos auxiliares, como a sinalização, que consiste em placas, avisos, luzes e outros, no sentido de informar o que é feito aonde, quando e por quem e quais os requisitos. Um bom exemplo são os sinais nos caixas automáticos dos bancos, que indicam as funções possíveis em cada máquina: depósitos, talões, saques, pagamento de contas, etc. Providenciar para que as pessoas certas estejam nos lugares e horários certos, com o material certo, é um dos objetivos de qualquer gestão de qualidade, os resultados, muito além de satisfação e economia, implicam em celeridade do processo de trabalho, mesmo que essa não seja o objetivo primário.

No caso do Juizado Especial Civil, a triagem, referida como “Verificar qual a natureza do atendimento”, é um procedimento poderoso em termos de qualidade, pois entre outras coisas, evita que alguém permaneça ali sendo que sua necessidade deveria ser atendida em outro lugar. Previne que a pessoa espere para ser atendida sem estar portando algum documento ou informação necessária, ou que aquilo que venha a pedir não seja possível ou permitido, causando constrangimento e perda de tempo para todos.

A figura 16, um diagrama de causa/efeito, aponta os resultados da pesquisa exploratória inicial que consistiu em entrevistas informais com os serventuários no local de trabalho, onde foram identificadas algumas causas do problema de demora no atendimento

pertinentes à etapa d triagem. Foram identificadas quatro diferentes classes de causas, denominadas de Política, Planta, Pessoal e Procedimento, segundo a sugestão metodológica de Ishikawa (DAMÁZIO, 1988).

Figura 16 – Diagrama de causa/efeito sobre a demora no atendimento



3.5.1.2 Procedimento

Nesta classe de causas encontram-se fatores como a mistura de classes de pessoas a serem atendidas, no caso: pessoas que são partes de um processo, advogados e outros. Pode ainda ocorrer a mistura com idoso, grávidas, obesos e portadores de necessidades especiais. A mistura de classes é uma causa potencial de atraso, especialmente quando cada classe distinta requer um tipo diferenciado de serviço/atendimento. Um método de gerir a qualidade nesse sentido é providenciar diferentes funcionários, locais ou momento para o atendimento de cada classe. Além da formação e capacitação do atendente, deve-se considerar que um leigo pode requerer muito mais explicações e instruções do que um advogado, um idoso pode requerer que se fale mais alto, e assim por diante.

Outra causa de demora no atendimento é a falta de triagem, que consiste em permitir que um grupo de pessoas permaneça misturado não somente quanto à classe, mas como também ao objetivo/necessidade e requisitos. Uma pessoa pode estar precisando de um atendimento que não é feito naquele setor, pode não estar de posse de algum documento necessário ou pode não ter uma determinada informação sem a qual é impossível prestar o atendimento, como por exemplo, um número de registro, protocolo, identificação, nome, data etc. Entre outros problemas, a falta de triagem permite a permanência de pessoas que não deveriam estar ali, ocupando mais espaço e aumentando o tamanho de filas ou ocupação de assentos.

Filas longas, além do evidente desconforto, implicam em casos não raros de pessoas que pedem a terceiros para ficarem em suas posições, e quando chega sua vez estão ausentes.

Um impacto pouco estudado das filas é a imagem pública que se desenvolve por meio de comentários de quem vê as filas, além de causar desistências de algumas pessoas que podem deixar para última hora ou perder prazos. Na tentativa de evitar as filas, pode haver uma tendência em deixar para depois, criando picos de atendimento em dias próximos da expiração de determinados prazos.

A falta de informação é um fator importante como causa de demoras no atendimento, Pode faltar informação por parte do atendido ou do atendente. No primeiro caso, seria papel da triagem resolver a falta, no segundo caso, pode tratar-se de problemas de capacitação e treinamento, software e hardware, sistemas de arquivos físicos, burocracia interna, e falta de motivação entre outras origens.

3.5.1.3 Pessoal

A inexperiência de um atendente é fator de demora no atendimento, há diversas formas da inexperiência gerar atrasos; precisar perguntar coisas a colegas distantes; precisar pesquisar documentos, manuais e outras fontes; tomar a decisão errada ou entender errado o pedido do atendido; realizar uma tarefa do modo mais difícil e demorado; não saber a localização das coisas; esquecer uma etapa importante e ter que refazer; dar informação errada e; não saber informar algo, entre outras. Um atendente pode ser inexperiente por ser novato no ramo, por ser novato na seção específica ou por ser um substituto temporário. A qualidade da capacitação e treinamento de pessoal também tem influência no nível de experiência dos atendentes.

A má comunicação tem diversas dimensões, mas geralmente implica em demora no atendimento, além de ter potencia para causar irritação e constrangimento. Os fatores que geram a má comunicação podem estar no atendido e/ou no atendente e há uma correlação entre ambos. São exemplos: problemas de audição, problemas de dicção, problemas de raciocínio lógico, falta de domínio do idioma, falta de domínio do jargão, fala muito rápida, fala muito lenta, voz muito baixa, desatenção, prolixidade e outros.

3.5.1.4 Política

Na categoria de política de causas do problema de atraso no atendimento, tem destaque o humor e a motivação das equipes de trabalhadores. Em organizações pouco eficientes esses são fatores geralmente ignorados, que causam um baixo nível de empenho dos trabalhadores, de modo que passam a se comportar de uma forma muito mais interessada em discutir esportes, política, religião ou vida pessoal do que suas atividades no trabalho. A falta de uma política adequada de motivação gera um ambiente onde trabalham bem e com qualidade não é um assunto interessante e conseqüentemente não é um objetivo individual ou das equipes.

Os horários de trabalho e expediente também podem ser fatores determinantes de demora no atendimento. O ser humano é altamente regido por horários, desde seu plano biológico como alimentação, repouso e estado de alerta até suas ocupações e compromisso diários. Isso se aplica a atendidos e atendentes. Uma política correta de horários deve considerar os momentos do dia em que é mais fácil para a maioria dos atendidos terem agenda para enfrentarem uma espera e um atendimento, além de considerar o estado de animo e alerta dos atendentes.

3.5.1.5 Planta

A categoria planta recebe esse nome na literatura Damázio (1988), mas também é denominada de layout, e significa o desenho e a disposição dos objetos e espaços em um ambiente, assim como sua presença, excesso ou ausência, além de considerar a distancia entre eles, sua altura, largura, comprimento e conformidades ergométricas.

Dente as causas relativas a essa categoria que se associam com demora no atendimento, tem destaque a disposição e a interdistância de objetos, móveis, equipamentos e outros usados no atendimento. Deslocar-se até um arquivo situado a poucos metros, leva questão se segundo, mas multiplicando esses segundos pelo número de vezes que o trajeto é feito durante um dia de expediente, pode se encontrar muitos minutos e até horas em alguns casos. Calculando a perda ao longo de um mês ou um ano encontram-se meses de homem/hora desperdiçados, o que além de demora no atendimento, é indicio de prejuízos, uma vez que essas horas são pagas normalmente. Móveis de sustentação como cadeiras e mesas, se não forem ergonomicamente projetados, podem contribuir com cansaço e desânimo (além de doenças do trabalho) diminuindo a produtividade do atendimento.

O atendimento implica geralmente na reunião presencial entre atendidos e atendentes, o que pode se dar em uma mesa, balcão, guichês ou outra configuração. Além das distancias entre esse ponto e os outros objetos necessários para o atendimento, dependendo da forma passiva ou ativa de triagem, o tamanho desse ponto deve ser suficiente e adequado para não causar congestionamento.

Por sinalização, entende-se o conjunto de sinais gráficos (textos, símbolos, imagens) que fornecem alguma informação importante para a eficiência no atendimento. Por exemplo, em balcões divididos ou guichês individuais, se os tipos de atendimento forem diferenciados, a falta de sinalização indicando isso, pode causar atrasos e perdas de tempo. A sinalização com textos também pode permitir que uma pessoa perceba que o serviço que procura não se encontra naquele local, ou ainda que são necessários certos documentos e informações para poder ser atendido. Uma das grandes vantagens de ambientes de atendimento bem sinalizados, é que se economiza tempo e recursos em perguntas e informações, resulta em economia de homem/hora.

Tanto a sinalização, como todos os documentos, telas de computador e outros objetos que precisam ser vistos, lidos, interpretados, escritos ou digitados, dependem de uma correta iluminação. Iluminação inadequada pode acarretar lentidão na interpretação, leitura, digitação e escrita, causando atrasos, além de ser fator associado com doenças do trabalho, estafa e cansaço visual, diminuindo a produtividade geral das equipes de atendimento.

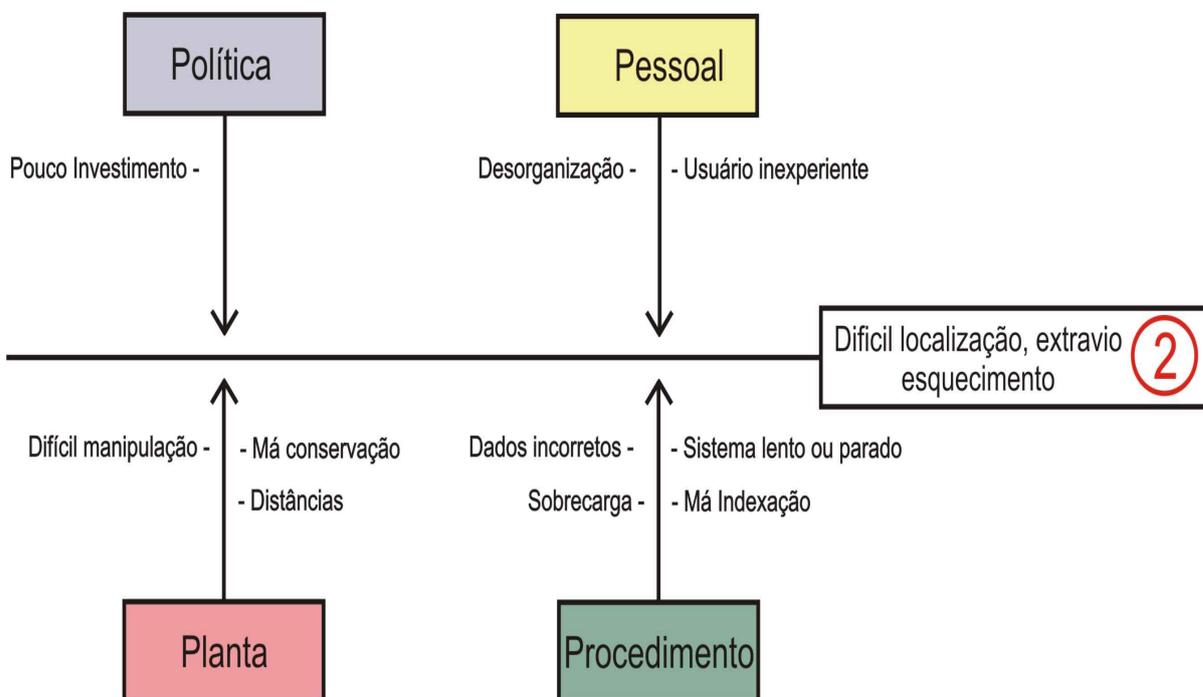
3.5.2 Fases 02 a 07 (Etapa 02)

3.5.2.1 Considerações preliminares

Este conjunto de subprocessos numerados de 01 a 07 compreendem: Prestar as informações ao advogado/Partes; Solicita o número do processo, consulta nome das partes ou boleta; Acessa DAP e verifica localização interna; Solicita ao usuário documento de identificação; Junta documento do usuário com a boleta ou etiqueta do processo e; Arquiva em ordem alfabética na estante ao lado do balcão. Nessa seqüência identificaram-se como problemas mais comuns a dificuldade de encontrar fisicamente um processo de acordo com a

localização dada pelo sistema de informática, o extravio de processos e o esquecimento de documentos, cuja relação causa/efeito pode ser observada na figura 17.

Figura 17 - Diagrama de causa/efeito sobre difícil localização e extravio de processos e esquecimento de documentos.



3.5.2.2 Procedimento

Na classe de procedimento, identificaram-se como causa do problema de dificuldade na localização, extravio e esquecimentos quatro diferentes fatores, destes dois estão relacionados entre si: sobrecarga e má indexação, além dos dois outros: dados incorretos e sistema lento ou parado.

A sobrecarga se refere à necessidade de um trabalhador ser exposto a um número de tarefas simultâneas que excede sua capacidade/habilidade de realizar a todas com um nível de precisão/qualidade desejado. Geralmente ocorre em situações momentâneas, como em horários de pico, quando há muitos atendimentos para serem cumpridos, ou quando surgem intercorrências estranhas às suas funções ordinárias, por exemplo: receber um parente ou amigo no trabalho, receber um telefonema, ser chamado por um superior, ter que reparar algum equipamento ou fazer algum re-trabalho ou ainda ter que ajudar um colega, entre outros motivos. Essas ocorrências geram a sobrecarga funcional no trabalhador e como consequência sua atenção, coordenação, cognição, tomada de decisão e outras funções ficam comprometidas, podendo gerar erros, descuidos ou desleixos, como por exemplo, a má indexação.

A má indexação é o registro errado, incompleto, ilegível, incompreensível ou inexistente de um dado em um campo (geralmente de identificação) de um formulário físico ou eletrônico, ou o disparate deste registro com o objeto que a que ele se refere. Pode ocorrer por diversos motivos, desde o desleixo intencional (preguiça ou opinião de que não é importante, não vale o esforço, ou “depois eu faço”) até a sobrecarga de tarefas no

trabalhador. Bibliotecas, videotecas, cartórios grandes lojas de miudezas e outros tipos de organizações onde um grande número de objetos singulares é mantido e esporadicamente é necessário localizar um específico, são ambientes onde a indexação é fundamental.

Geralmente o registro de unidade é feito na peça individual (livro, filme, pasta de processo, ficha, etc.) podendo ser fixo ou destacável, único ou com cópias adicionais e o controle é feito em um livro ou um software. Uma das grandes vantagens do software sobre o livro, é que a busca por um objeto pode ser feita a partir de mais de um campo de registro, como por exemplo, nome, número, código, protocolo, data, tamanho, cor, modelo etc. No entanto, esses sistemas exigem que as duas tarefas (registro e controle) sejam conduzidas coordenada e organizadamente, pois falhas em qualquer uma das duas resultam em dificuldade de localizar o objeto. Não é raro um cliente telefonar para uma loja e confirmar que ela tem um produto, seu preço, modelo, tamanho, cor e outras especificações, em alguns casos, é feito uma reserva. Mas quando chega presencialmente ao balcão o vendedor pede desculpas, pois embora constasse no sistema (consultado durante a conversa telefônica), o produto não está na prateleira do depósito.

Outro fator que dificulta seriamente a localização de processos no arquivo são os dados incorretos. Podem partir de uma parte ou advogado, ou de erro de digitação. Neste caso a indexação fica comprometida por arremeter quem faz a consulta a um lugar diferente da real localização do processo, ou a um local vazio. Este tipo de causa é geralmente atribuída a descuido ou engano.

No caso do JEC onde o controle é feito por meio de um sistema informatizado (DAP), os problemas que afetem esse sistema em qualquer parte ou dimensão (software e hardware, estações, periféricos e redes) podem comprometer as buscas e localizações de processos. Os problemas mais comuns em sistema informatizados são a indisponibilidade e lentidão, sendo suas causas de natureza técnica, fora do escopo do estudo que hora se apresenta, mas tem potencial de dificultar a localização dos processos e causar atrasos.

3.5.2.3 Pessoal

Na classe de possíveis causas relacionadas ao pessoal, repete-se aqui a inexperiência do usuário do sistema DAP: precisar perguntar sobre a interface a colegas; precisar pesquisar manuais de referência do sistema; realizar uma busca do modo mais difícil e demorado; não saber encontrar a localização física referida pelo sistema; esquecer uma etapa importante e ter que refazer; entre outras. Um atendente pode ser inexperiente por ser novato no ambiente de trabalho, por ser novato como usuário do sistema ou por ser um substituto temporário. A qualidade da capacitação e treinamento de pessoal também tem influência no nível de experiência dos atendentes, onde tem destaque a necessidade de treinamento no uso do DAP.

A expressão “desorganização” está associada a fatores pessoais e de cultura organizacional. No campo pessoal, há indivíduos mais e menos organizados que outros. Isso ocorre devido a aspectos psicossociais que fogem ao escopo do presente estudo, mas devem ser considerados como importante fator, pois o indivíduo desorganizado tem potencial para causar atrasos e problemas para si mesmo e para outros trabalhadores que compartilhem dos mesmos objetos e sistemas que ele. Isso pode comprometer toda produtividade de uma equipe, um setor ou da organização global de dependendo da visão sistêmica que se utilize.

A cultura organizacional contém entre muitas características certo nível de organização composto por elementos de tradição e elementos de modificação por meio de cursos e trabalhos. Com isso, cada organização possui seu próprio perfil de organização, e

esse perfil está associado não somente à tradição e à transformação, mas como também à determinação da política da organização, que pode lançar maiores ou menores esforços e investimentos para criar uma cultura em prol da organização.

3.5.2.4 Política

O baixo nível de investimento seja no plano financeiro ou de esforços na política da gestão de uma organização é um importante fator nas causas de dificuldades com os sistemas de arquivos e localização. Desde o layout, o mobiliários, as máquinas e softwares utilizados até os treinamentos e cursos de capacitação dependem de decisões da gestão e implicam, em vias de regra, em custos financeiros. Assim como em empenho. Nas últimas décadas ocorreu uma explosão de mudanças tecnológicas que tornaram a maioria dos sistemas e equipamentos obsoletos e incapazes de acompanhar o volume de dados e a velocidade de processamento, a qualidade e o nível de especificação necessária, com isso, a maioria das organizações cuja política de gestão não investiu na modernização, sofre de problemas para atender a demanda.

3.5.2.5 Planta

O layout tem papel fundamental na organização física dos objetos controlados em arquivos. Dependendo do tipo de objeto, seja livro, filme, papéis, peças mecânicas, ferramentas, medicamentos ou outros, há diferentes opções mais ou menos adequadas para facilitar a organização, manipulação e conservação dos objetos. Um dos fatores importantes como causa de dificuldade de localização, extravio e esquecimento é o método de arquivamento. Pode-se arquivar em pastas, prateleiras, tubos, pinos, discos, gavetas, painéis, colméias e diversos outros desenhos e modelos. Alguns implicam em dificuldade de manipulação.

A dificuldade de manipulação associada a outros fatores como pressa causada por sobrecarga, desorganização e falta de comprometimento podem causar a má conservação dos objetos arquivados, causando rasgos, quebras, dobras e outros desgastes, que conseqüentemente facilitam a perda de pedaços, partes, ou tornam partes ilegíveis.

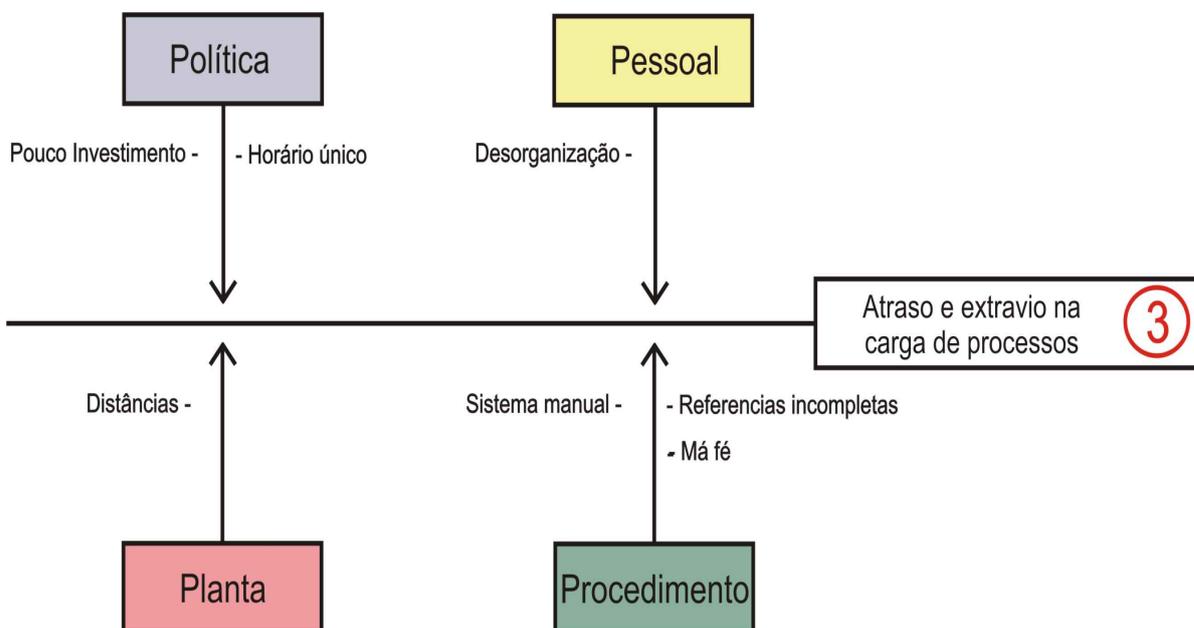
As distâncias entre os usuários e os arquivos físicos, assim como entre os arquivos, causam desperdício de tempo em viagens, aumentando o número de homens/hora sem aumentar o nível de produtividade, o que significa prejuízos para a organização. Um dos fatores de complicação das distâncias, muitas vezes, é que para evitar sucessivas viagens de trajeto até os arquivos durante o expediente, um trabalhador pode decidir deixar juntar alguns objetos até certa quantidade para depois levá-los todos de uma vez. Esse tipo de procedimento aliado à desorganização e o esquecimento pode deixar objetos fora de seus lugares por períodos prolongados, fazendo com que outros usuários não consigam encontrar esses objetos em seus lugares originais, mesmo que o sistema indique que deveriam estar lá.

3.5.3 Fases 08 a 10 (Etapa 03)

3.5.3.1 Considerações preliminares

Este conjunto de subprocessos numerados de 08 a 10 compreendem: Avisa ao usuário do horário da cópia; Acessa o DAP e faz remessa ao advogado e; Preenche livro carga e colhe assinatura. Nessa seqüência identificaram-se como problemas mais comuns: demora no preenchimento dos dados do advogado retirante do processo e; dificuldade de localização do advogado; cuja relação causa/efeito pode ser observada na figura 18.

Figura 18 - Diagrama de causa/efeito sobre atraso e extravio na carga de processos



3.5.3.2 Procedimento

Na categoria de procedimentos concentram-se a maioria das causas do problema de atraso e extravio na carga de processos. A primeira causa possível de atrasos é o uso de um sistema inteiramente manual, formado por escritura em livros, onde é preciso escrever todos os dados do advogado que procederá com a carga do processo, e ao final colher sua assinatura. O uso de um sistema informatizado permite que o advogado forneça seus dados apenas no primeiro uso, e nas vezes seguintes, basta dar seu nome ou número e o sistema localizará seu cadastro com todos os dados.

A completude de informações sobre o advogado é fundamental para medidas de urgência em face de demora de devolução. A ideia de que o nome, endereço e número de OAB sejam suficientes para localizar (ou punir) um advogado que fique com o processo por tempo demais desconsidera os casos onde a necessidade de reaver o material é urgente. Considerando essa urgência e o fato de que muitas vezes o advogado simplesmente esqueceu e pode estar até mesmo nas proximidades, a completude no sentido de constar um telefone ou telefone celular é fundamental.

A má fé por parte de um advogado não é inexistente, há relatos de casos que embora raros, resultaram em extravio de peças processuais ou de toda a pasta, no intuito de prejudicar a outra parte ou ganhar tempo com o consequente processo de obtenção de segundas vias. No caso de provas únicas que não podem ser geradas novamente, o problema se agrava.

3.5.3.3 Pessoal

A desorganização figura sozinha na categoria pessoal de causas de atraso e extravio na carga de processo. Atitudes individuais com intenção de trazer celeridade, especialmente em horários de pico, podem ter efeito contrário, como permitir que um advogado leve algo somente com a assinatura e deixar o preenchimento dos dados para depois. Ser organizado

nesse sentido significa seguir metodicamente os procedimentos previstos, sem pular ou adiar nenhuma etapa.

3.5.3.4 Planta

Uma vez que é preciso tirar cópias de partes dos processos, é fundamental a distância entre o balcão/arquivo e as máquinas copiadoras. Promover viagens entre esses pontos significa desperdícios de homem/hora e conseqüente prejuízo para a organização. Trata-se de ação que não agrega valor ao serviço, sendo totalmente desnecessária, mas muitas vezes sua causa está na categoria de motivos de política da organização. Em faculdades, é comum que as copiadoras de xerox estejam a centenas de metros da biblioteca, pelo motivo que as políticas da organização preferem não incorporar uma máquina copiadora à biblioteca, e sim terceirizar o serviço em uma outra sala disponível.

3.5.3.5 Política

A categoria política contém dois elementos fundamentais como causa nos atrasos da carga de processos. Em primeiro lugar a distância entre as copiadoras e os arquivos, ou a colocação dessas copiadoras em um departamento diferente, ou terceirizado, o que se traduz em pouco investimento. Em segundo lugar, a utilização de horário fixo para o acompanhamento de um funcionário até as copiadoras, isso restringe os advogados a fazer cópias apenas uma vez por dia, e no horário marcado, podendo ser causa de problemas.

3.6 Formulação das perguntas para a pesquisa de campo

Por meio da pesquisa exploratória informal, foram identificados três principais tipos de problemas e associação com suas possíveis causas e subprocessos onde podem ocorrer.

I – Demora no atendimento; (Subprocesso 01); Etapa 01

II – Dificil localização, extravio e esquecimento de processos; (Subprocessos 02 a 07); Etapa 02

III – Atraso e extravio na carga de processos; (Subprocessos 08 a 10); Etapa 03

Para estudar a gestão de qualidade no sentido de controle desses problemas por meio de suas causas possíveis, a pesquisa deverá montar um quadro de duas situações, sendo um com o perfil antes da certificação Isso 9001/2000 e outro depois. Com esse objetivo, a primeira etapa é compilar um formulário de coleta de dados, baseado na obtenção de informações relativas ao controle das causas relacionadas aos três problemas. Para o presente trabalho foram eleitas as seguintes classes de causas:

a – Triagem

b – Sinalização

c – Divisão de classe de atendidos

d – capacitação e treinamento de atendentes

e – Layout

f – Iluminação

g – Humor/motivação

h – Organização

i – Indexação

j – tecnologia da informação

k – Horários e sobrecarga

Considerando que serão entrevistados três grupos distintos: advogados, partes e serventuários do JEC, serão compilados três diferentes formulários com perguntas adequadas ao tipo de informação/percepção mais adequado a cada um segundo sua pertinência. Na tabela 11 estão listadas as questões que vão nortear a formulação das perguntas específicas, abertas ou fechadas de acordo com a melhor conveniência. As perguntas são apresentadas no anexo desta dissertação.

Tabela 11 – Distribuição das questões por pertinência

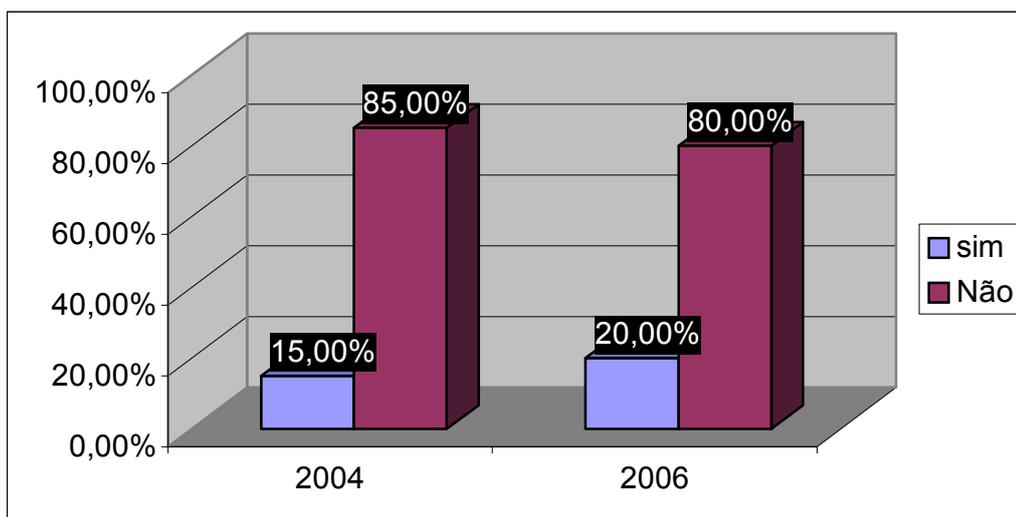
ADVOGADOS ATUANTES	Foi realizada triagem?
	Há sinalização?
	O atendimento é separado?
	O horário é satisfatório?
	O atendimento foi rápido?
	Houve boa vontade?
	Principal reclamação?
PARTES ATENDIDAS	Foi realizada triagem?
	Há sinalização
	O atendimento é separado?
	O horário é satisfatório?
	O atendimento foi rápido?
	Houve boa vontade?
	Principal reclamação?
SERVENTUÁRIOS	Foi realizada triagem:
	Como está a iluminação?
	Como está a motivação?
	Como está a indexação?
	Como está tecnologia da informação?
	Como estão os horários e sobrecarga?
	Cursos e treinamento?
	Dúvidas sobre o DAP?
	Principal reclamação?

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 Etapa 01(fase 01): Demora no atendimento

Nesta etapa, na categoria de “procedimento” verificou-se a existência de triagem ou pré-atendimento³ no subprocesso “Verificar a natureza do atendimento.” Foi perguntado às partes atendidas em 2004 segundo suas lembranças, e às partes atendidas atualmente, se antes de chegar a vez de ser atendido o entrevistado foi perguntado e/ou instruído antecipadamente sobre seu objetivo no local e os requisitos necessários como documentos e informações que deveria portar. Observou-se um aumento de 5% na ocorrência de pré-atendimento, uma vez que este esteve na faixa de 15% para 2004, tendo aumentado para 20% em 2006, como se pode observar no gráfico 05.

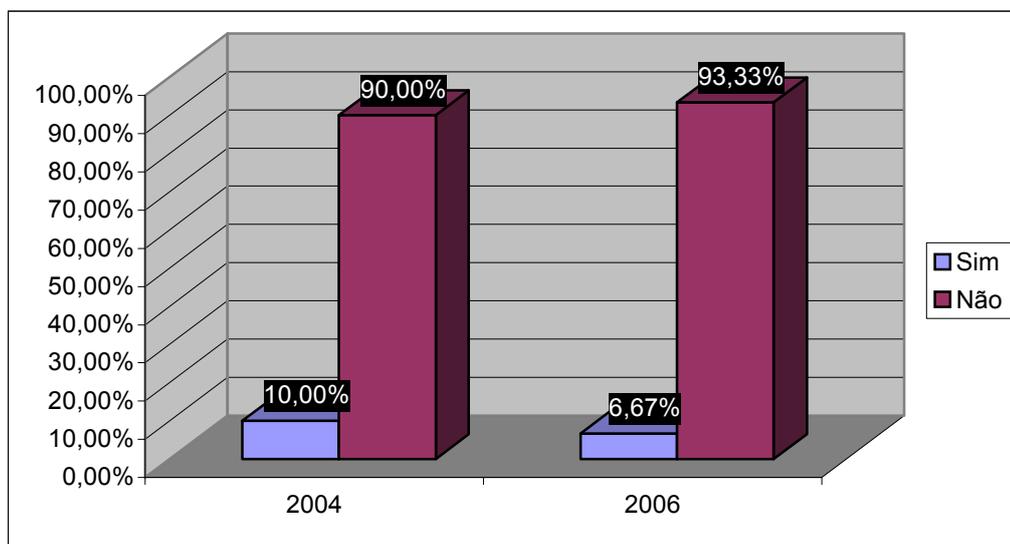
Gráfico 05 – Evolução do pré-atendimento para as partes



Entre os advogados surpreendentemente também foi constatado o pré-atendimento, embora no senso comum acredite-se que geralmente as classes profissionais dispensem orientações prévias. Esse achado é significativo para que estudos sobre qualidade e processos não ignorem dados com base no senso comum. No entanto o pré-atendimento de advogados como mostrado no gráfico 06 sofreu um declínio de 3,33% entre 2004, quando foi da ordem de 10% e 2006 quando ficou em 6,67%. A diminuição das orientações e verificações para com advogados na etapa “verificar a natureza do atendimento” pode ser explicada por fenômenos diferentes, como por exemplo: a experiência adquirida por advogados recém-formados em 2004 (ou antes), a prática adquirida pelo relacionamento dos advogados com o atendimento do IV JEC, a divulgação e o costume com novas regras e processos gerenciais do regimento interno do IV JEC, e ainda, um possível lapso de memória dos advogados entrevistados no que diz respeito aos dados de 2004.

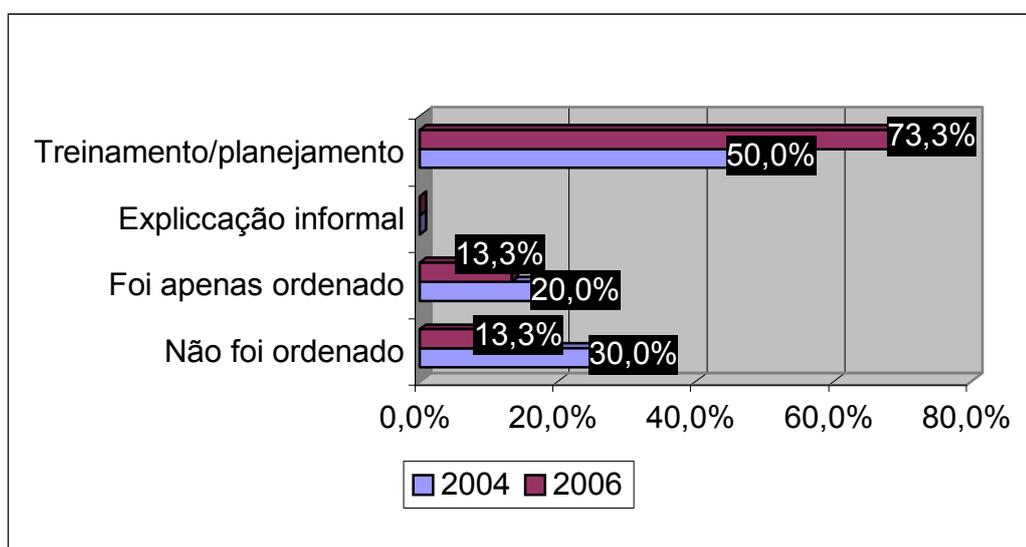
³ Conforme descrito no item 3.5.3.2

Gráfico 06 – Evolução do pré-atendimento para advogados



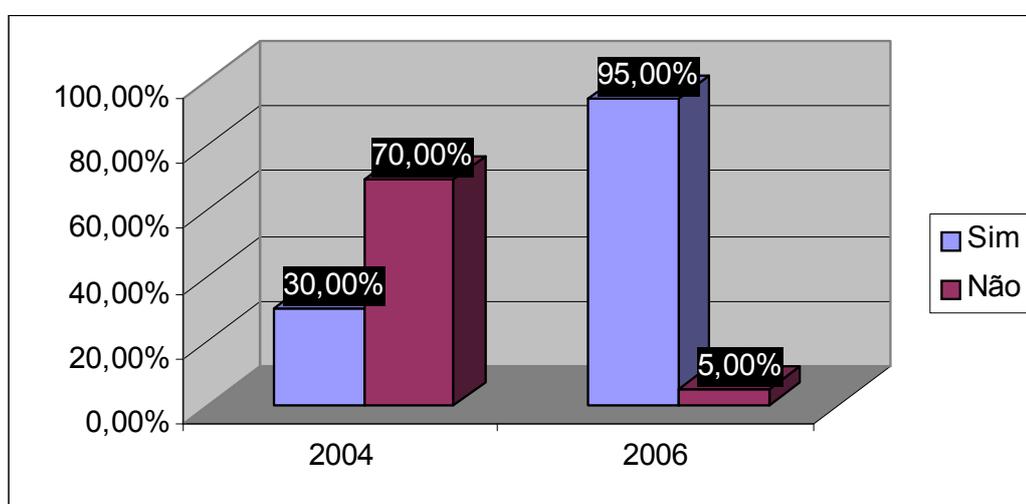
Verificou-se junto aos servidores se a ocorrência de pré-atendimento ou triagem era institucional ou natural, ou seja, se foi um método incorporado aos processos de trabalho através de decisão da gestão ou se foi um método desenvolvido informalmente pela própria equipe de atendimento, conforme gráfico 07. Constatou-se que em 2004 apenas a metade dos servidores se referia ao treinamento específico institucional, 13,3% relataram que não receberam tal ordem, 20% que receberam a ordem, mas sem instrução ou treinamento e 30% afirmaram que sequer foi ordenado. Em 2006, o quadro muda drasticamente, 73,3% afirmam que ter recebido treinamento institucional formal, contra apenas 13,3% que alegam ter recebido apenas ordem para pré-atendimento e 13,3% que não receberam ordem. É importante destacar aqui, que os percentuais de entrevistados que não receberam a ordem, é devido à sua função específica que não permite ou requer as atividades de pré-atendimento, portanto o resultado mais significativo dessa parte da pesquisa é o aumento de 50% para 73,3% de treinamento formal institucional.

GRÁFICO 07 – Ordenamento, instrução e treinamento em triagem



Na categoria “Planta” buscou-se identificar modificações e incrementos na sinalização⁴ do ambiente de atendimento que tenha sido percebida como útil. De acordo com o gráfico 08 as partes entrevistadas quanto à sua percepção à época de 2004 resultaram em apenas 30% de relatos de sinalização útil, contra 70% de pessoas que não perceberam ou não julgaram útil alguma sinalização. Em 2006 o quadro muda drasticamente, pois quase a totalidade dos entrevistados (95%) relata perceber e achar útil alguma sinalização no ambiente de atendimento, contra apenas 5% que não perceberam ou não julgaram útil esse material, configurando um aumento significativo de 65%. Veja no gráfico 08 abaixo.

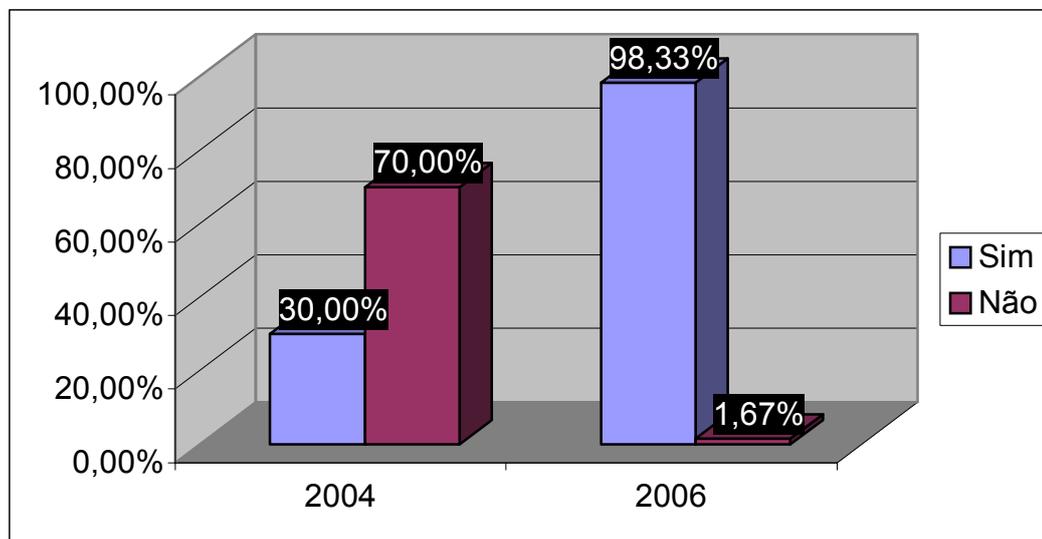
GRÁFICO 08 – Evolução da sinalização no ambiente de atendimento (Visão das partes)



Entre os advogados a sinalização se mostrou ainda mais percebida, com um aumento de 68,33%, uma vez que no que diz respeito a 2004 a percepção/utilidade foi de 30% contra 70% que não perceberam ou não acharam útil, e em 2006 foram 98,33% contra apenas 1,67% que não perceberam ou viram utilidade na sinalização do ambiente de atendimento, como mostra o gráfico 09.

⁴ Conforme descrito no item 3.5.3.4

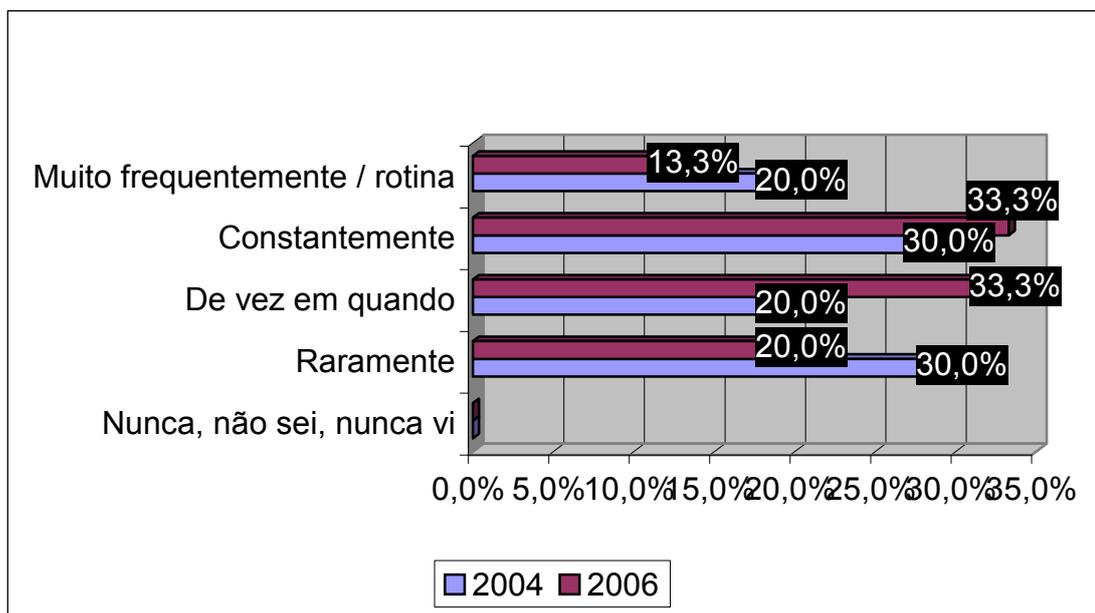
**GRÁFICO 09 – Evolução da sinalização no ambiente de atendimento
(Visão dos advogados)**



Entre os tipos mais comuns de sinalização em áreas de atendimento a público onde é necessário que se porte algum documento, estão os avisos, listas e quadros que funcionam como lembrete e informativo do que é necessário. Esse tipo de sinalização evita perdas de tempo para os atendidos, que ao tomarem ciência da obrigatoriedade de algum documento que não portem, evitam esperar e serem atendidos, ao mesmo tempo em que evita desperdício de tempo para os atendentes em ter que informar sobre os documentos necessários ou iniciar um atendimento e depois interromper por falta de documentos.

Um dos reflexos importantes que indicam a presença de sinalização adequada é exatamente uma baixa taxa de esquecimento de documentos necessários, ou desinformação sobre esses. O Gráfico 10, demonstra que para 20% dos entrevistados, no que diz respeito à memória de 2004, o esquecimento de documentos era muito freqüente ou rotineiro, para 30% era freqüente, para outros 20% ocorria de vez em quando e para 30% raramente. Em 2006, a percepção de ocorrência rotineira cai para 13,3%, como ocorrência constante aumenta para 33,3%, “de vez em quando” aumenta para 33,3% e “raramente” para 30%. Constatou-se, portanto, melhora no quadro.

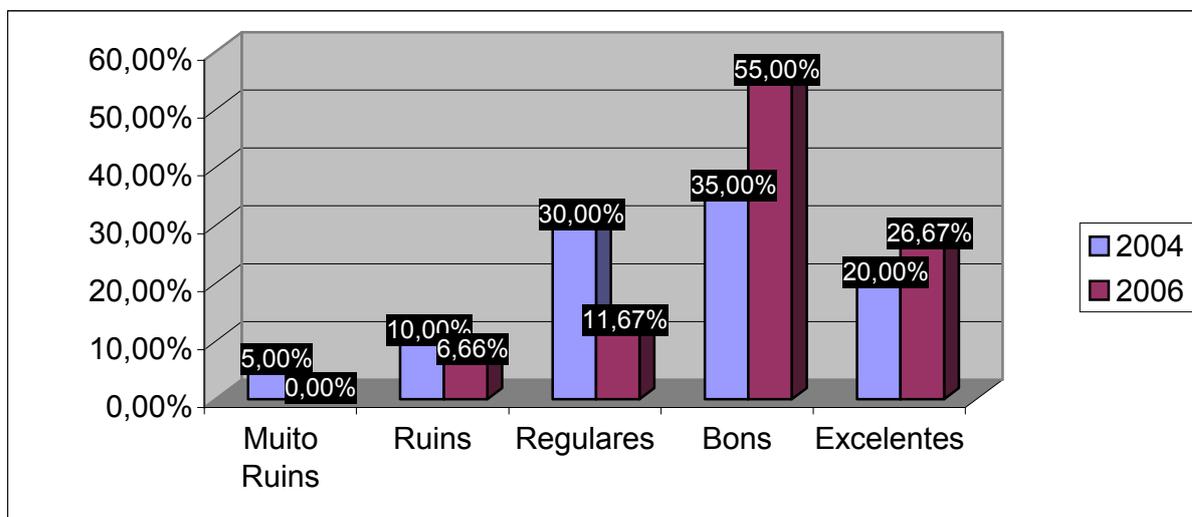
GRÁFICO 10 – Esquecimento de documentos pelas partes



Na categoria “Política” buscou-se avaliar mudanças de satisfação quanto aos horários⁵ de atendimento. Entre as partes entrevistadas observa-se de acordo com o gráfico 11, uma maior concentração de opiniões no lado esquerdo para 2004, o que representa uma avaliação mais negativa em relação a 2006 que conta com maior contração no lado direito. A avaliação do horário como “muito ruins” que é de 5% em 2004 desaparece em 2006, a avaliação como “ruins” que era de 10% cai para 6,66%, a avaliação “regulares” caís de 30% para 11,67%. Além da queda considerável de avaliações negativas, as positivas aumentam significativamente: a avaliação “bons” que era de 35% em 2004, aumenta para 55% em 2006 e a avaliação “excelentes aumenta de 20% para 26%.

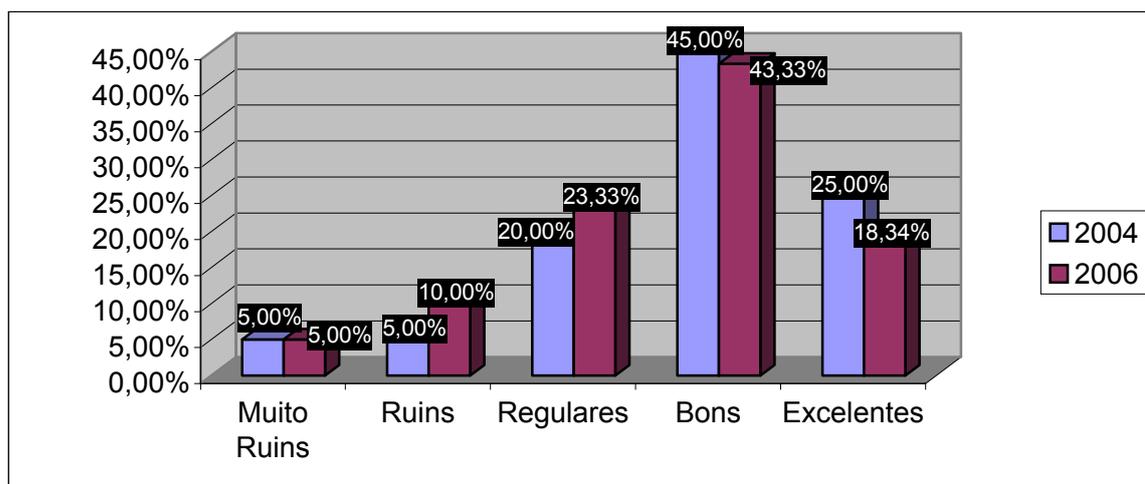
⁵ Conforme descrito no item 3.5.3.5

GRÁFICO 11 – Evolução dos horários de atendimento (Visão das partes)



Entre os advogados o quadro se reverte, a avaliação dos horários mostra um nível maior de insatisfação em 2006 em relação a 2004. O lado esquerdo do gráfico12 - onde se situam as avaliações negativas - é dominado por 2006, a avaliação “muito ruins” permanece estável em 5% tanto em 2004 quanto em 2006, sugerindo que não ocorreu mudança significativa na opinião. A avaliação “ruins” dobra sua incidência de 5% para 10% e a avaliação “regulares” aumenta de 20% para 23%. No lado das avaliações positivas do gráfico há um declínio significativo, a avaliação “bons” cai ligeiramente de 45% para 43,33% e a avaliação “excelentes” de 25% para 18,34%.

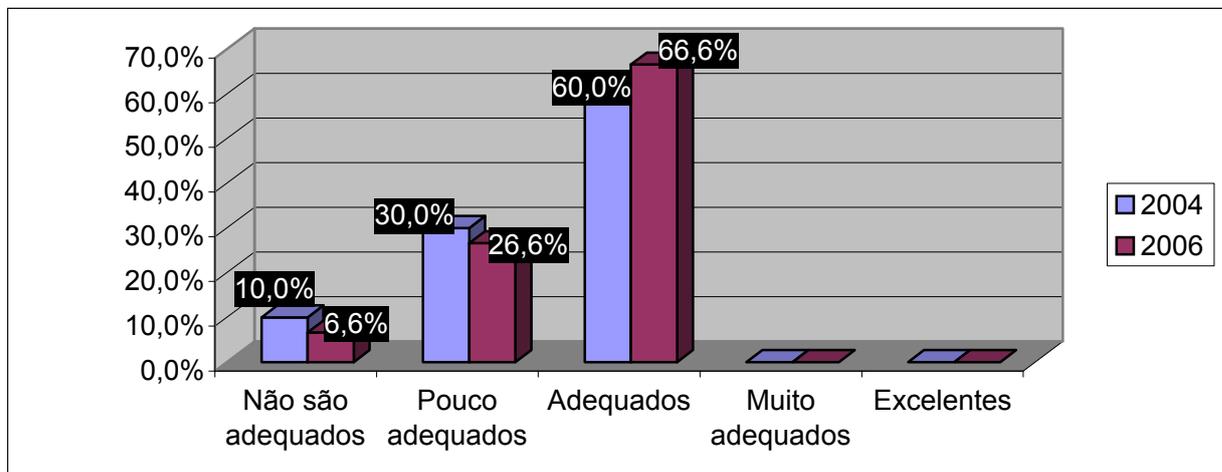
GRÁFICO 12 – Evolução dos horários de atendimento (Visão dos advogados)



Se há advogados insatisfeitos com os horários de atendimento, para os servidores essa insatisfação é ainda maior. Nenhum entrevistado classificou os horários como “Muito adequados” ou “Excelentes” em 2004 ou 2006. Uma parte de 60% considerou-os adequados em 2004, aumentando apenas para 66,6% em 2006. A classificação “pouco adequados”

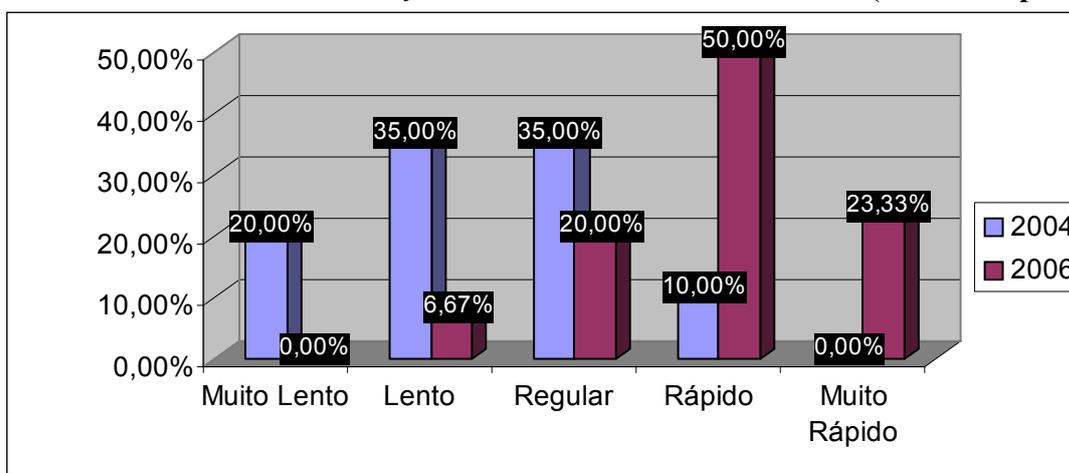
aumentou de 26,6% para 30%, e a “Não são adequados” diminuiu de 10% para 6,6%, como se pode observar no gráfico 13.

GRÁFICO 13 – Percepção dos horários de trabalho



A velocidade de atendimento foi avaliada através da percepção das partes de forma correlacionada às categorias “procedimento” e “pessoal”⁶, uma vez que estas categorias são inerentes à celeridade do atendimento. De acordo com o gráfico 14, entre as partes entrevistadas observou-se um aumento geral do nível de satisfação com a velocidade de atendimento de 2004 para 2006. O lado esquerdo do gráfico, contendo as avaliações negativas é dominado pelas avaliações de 2004 onde a avaliação “muito lento” atinge 20% das opiniões, caindo para zero em 2006. A avaliação “lento” que estava em 35% em 2004 cai para 6,67% em 2006, em uma redução de 28,33%. A avaliação “regular” que era de 35% em 2004 cai para 20% em 2006. O lado direito com as avaliações positivas aumenta muito em 2006. A avaliação “rápido” sobe de 10% para 50%, e a avaliação “muito rápido” aumenta de zero para 23,33%.

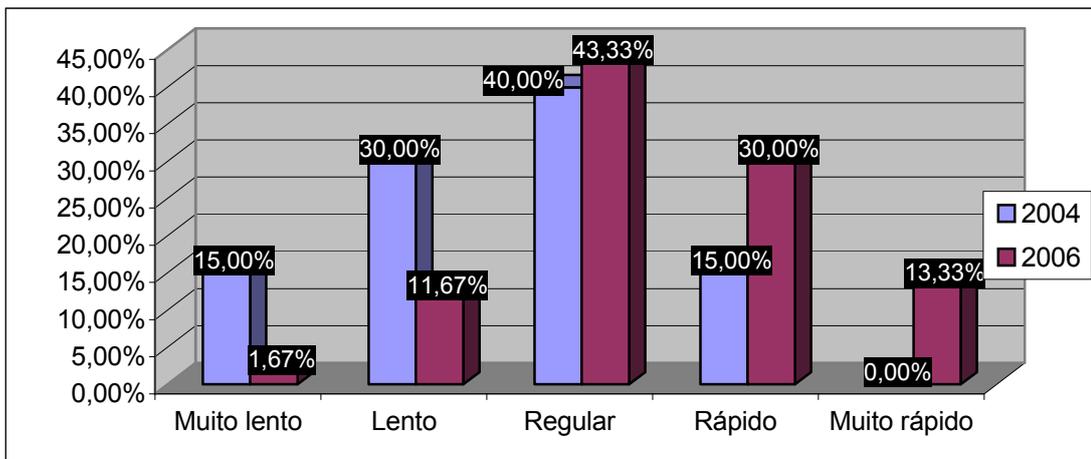
GRÁFICO 14 – Evolução da velocidade de atendimento (Visão das partes)



⁶ Conforme descrito nos itens 3.5.3.2 e 3.5.3.3

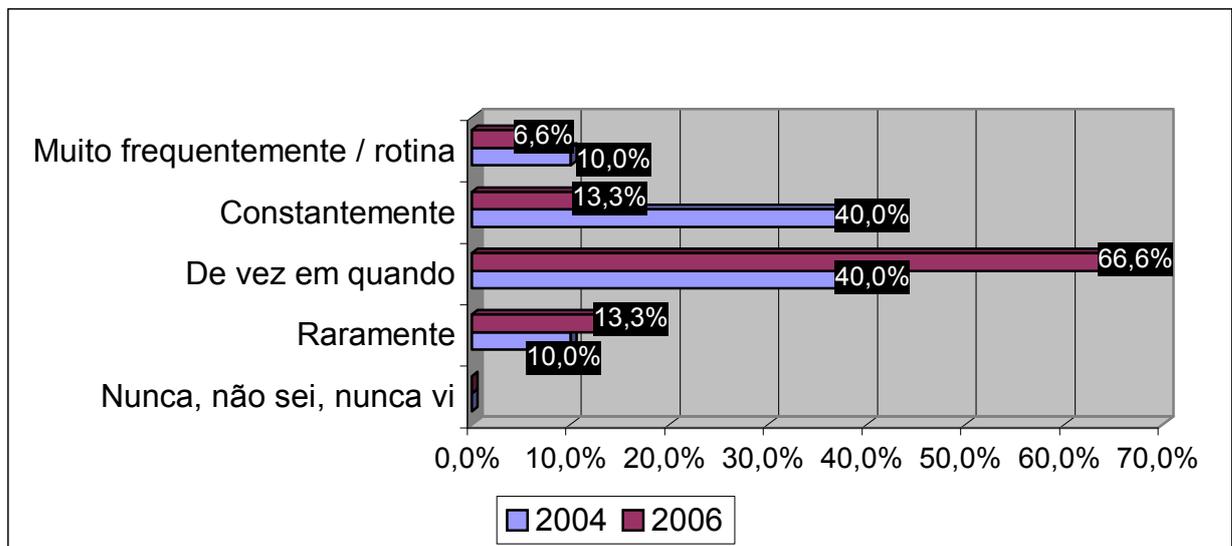
Entre os advogados há ligeiras diferenças em relação às partes no que diz respeito à evolução da satisfação para com a celeridade do atendimento. De um modo geral, o lado esquerdo do gráfico 15, com as avaliações negativas continua dominado por 2004, mas a queda da avaliação “muito lento” não chega a zero como ocorreu com as partes, ficando com 15% em 2004 e 1,67% em 2006. A avaliação “lento” que estava em 30% em 2004 cai para 11,67% em 2006, configurando uma diminuição de 18,33%. A avaliação “regular” cai de 35% para 20%. No lado direito as avaliações positivas aumentam, a avaliação “rápido” que estava em 15% em 2004 vai para 30% em 2006, e a avaliação “muito rápido” aumenta de zero para 13,33%.

GRÁFICO 15 – Evolução da velocidade de atendimento (Visão dos advogados)



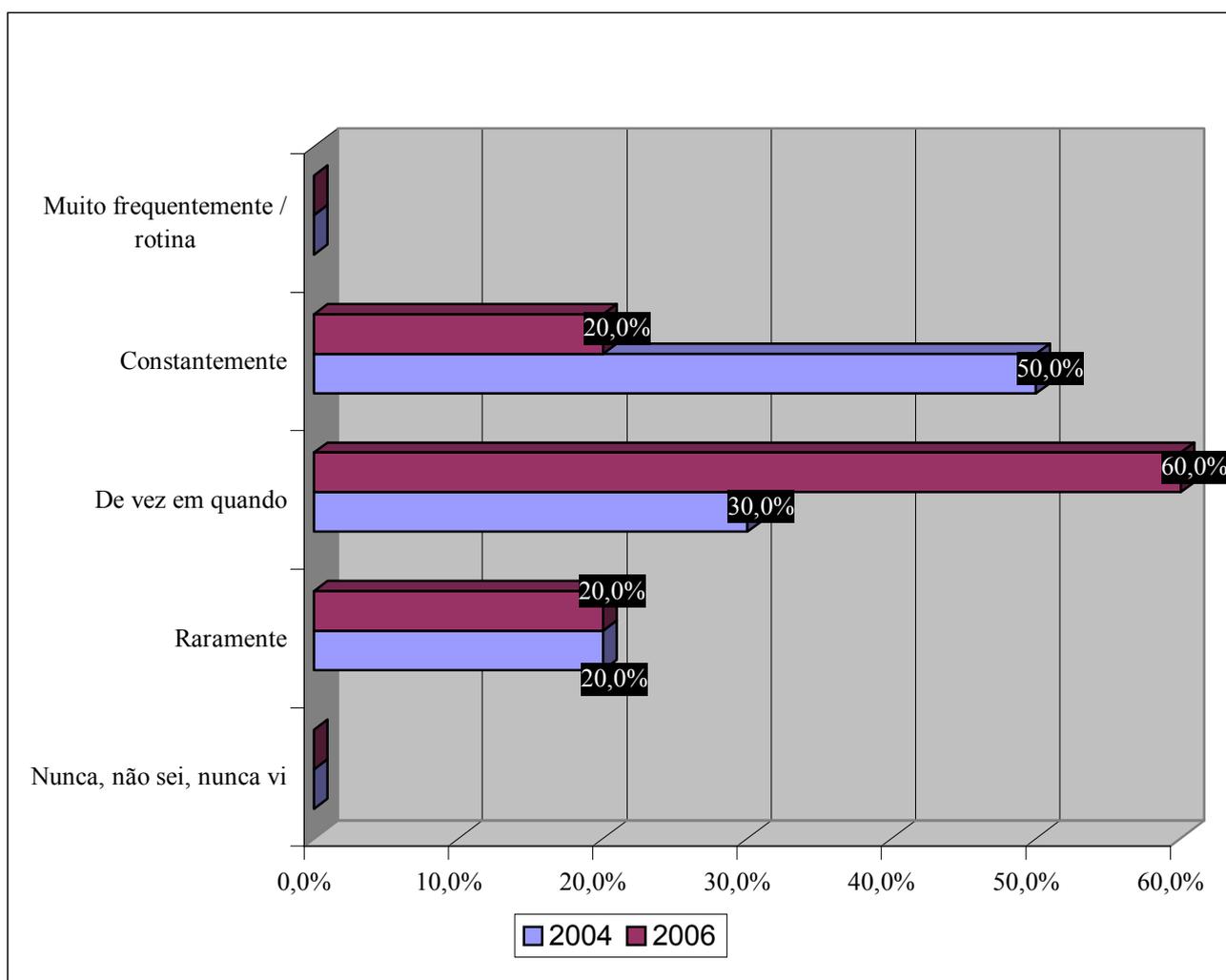
Através das entrevistas com os servidores constatou-se, como se pode observar no gráfico 16, que a ocorrência de picos no atendimento diminuiu em 2006 com relação a 2004. Embora a avaliação classificada como “de vez em quando” tenha aumentado de 40% para 66%, a “constantemente” caiu de 40% para 13,3%. “Muito freqüente/rotina” caiu de 10% para 6,6% e “raramente” aumentou de 10% para 13%.

GRÁFICO 16 – Freqüência de pico no atendimento



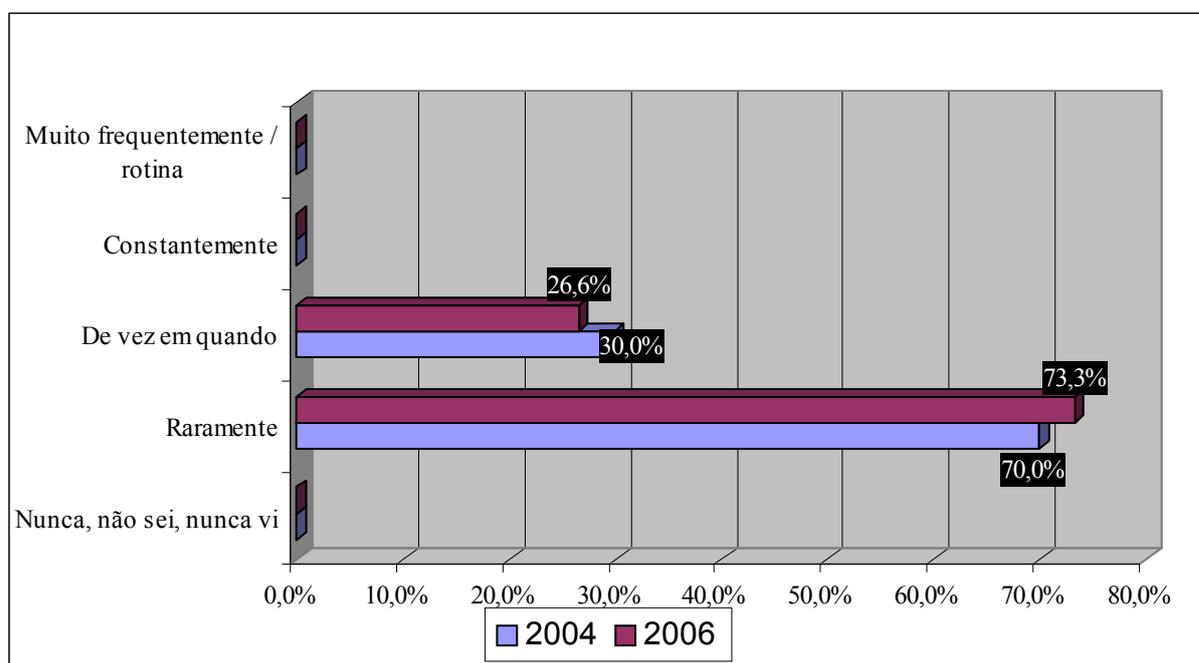
Problemas relativos aos picos de atendimento e celeridade de atendimento se relacionam diretamente com pedidos de ajuda entre colegas que trabalham em tarefas diferentes. Durante os picos e em prol de certa celeridade é comum os atendentes de frente requerem alguma ajuda de outros funcionários que não lidam com tarefas de tempo real como o atendimento ao público. Para verificar alterações nesse padrão entre 2004 e 2006, pesquisou-se entre os servidores quanto à frequência de pedidos de ajuda. O gráfico 17 indica que esse tipo de evento migrou de uma classificação “constantemente” para “de vez em quando.” Em 2004, a classificação “constantemente” era de 50% e para 2006 caiu para 20%, enquanto a avaliação “de vez em quando” aumentou de 30% para 60%. As demais classificações não apresentaram mudanças significativas.

GRÁFICO 17 – Ocorrência de pedido de ajuda a um colega



Problemas relativos aos picos de atendimento e celeridade de atendimento se relacionam também com substituição de/por colegas, embora de forma indireta. Para verificar alterações nesse padrão entre 2004 e 2006, pesquisou-se entre os servidores quanto à frequência de pedidos de ajuda. O gráfico 18 indica que esse tipo de evento diminuiu. A classificação “de vez em quando” caiu de 30% para 26,6% em 2006, e a classificação “raramente” aumentou de 70% para 73,3%. As demais classificações não apresentaram mudanças significativas.

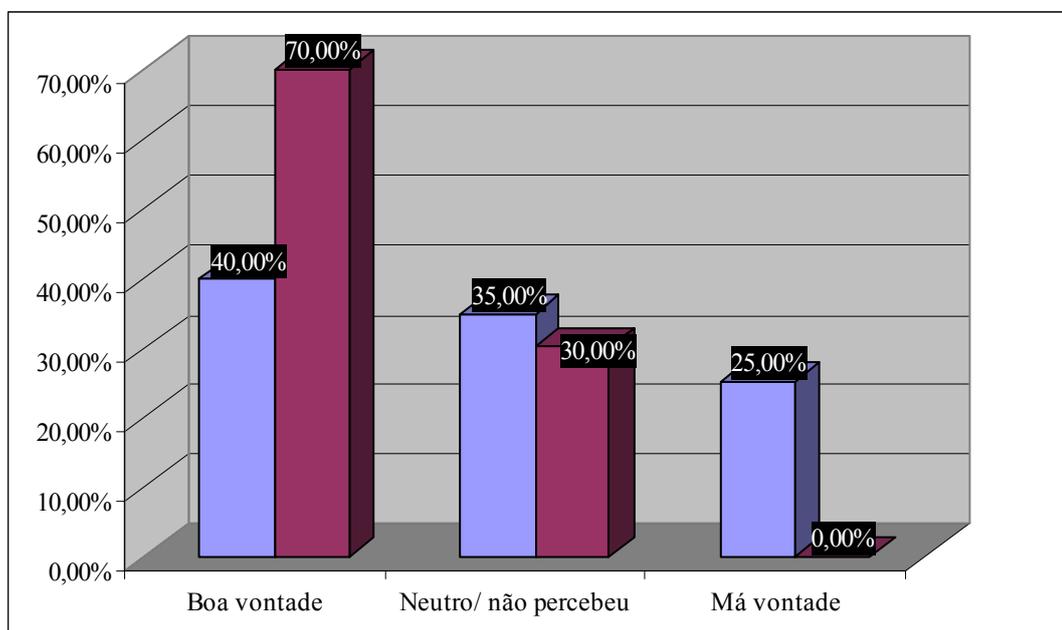
GRÁFICO 18 – Substituição de/por colega



Na área de “política” foi avaliada a motivação⁷ e o bom humor dos atendentes através da percepção de sua boa vontade pelas partes no atendimento. Um percentual de 35% para 2004 e 30% para 2006 dos entrevistados não percebeu ou avaliou como neutro o fator. No entanto, o fator “boa vontade” que teve uma avaliação de 40% dos entrevistados em 2004, aumenta drasticamente para 70% em 2006, enquanto o fator “má vontade” que estava em 25% cai para zero, conforme mostra o gráfico 19.

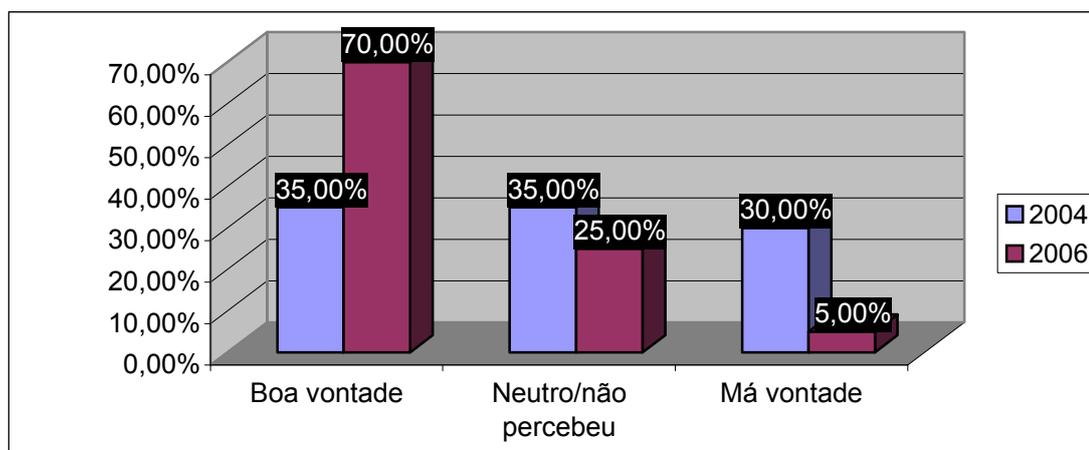
⁷ Conforme descrito no item 3.5.3.4

GRÁFICO 19 – Evolução da motivação/bom humor dos atendentes (Visão das partes)



Entre os advogados percebe-se maior exigência e menor satisfação do que entre as partes. Em 2004 35% avaliaram o fator como neutro e em 2006 foram 25%. O fator “boa vontade” que já estava em 40% em 2004 (10% a mais que as partes) sobe também para 70% em 2006, resultando em um aumento menor que os das partes. O fator “má vontade”, de forma diferente das partes não chega a zero, cai de 25% em 2004 para 5% em 2006. Veja no gráfico 20.

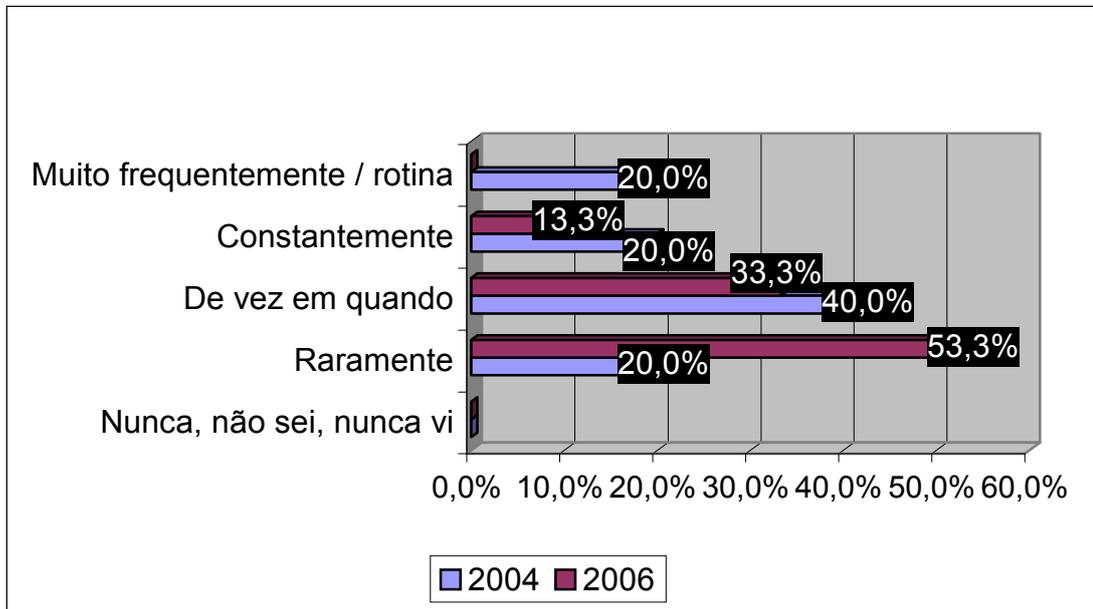
GRÁFICO 20 – Evolução da motivação/bom humor dos atendentes (Visão dos advogados)



Perguntados sobre sua própria percepção sobre a frequência com que ficam de mau humor, desanimados e desinteressados no trabalho, os servidores revelaram, como indica o gráfico 21, melhoras significativas entre 2004 e 2006. A percepção de que o estado de mau-humor, desânimo e desinteresse é rotineiro que era de 20% em 2004 desaparece em 2006. A

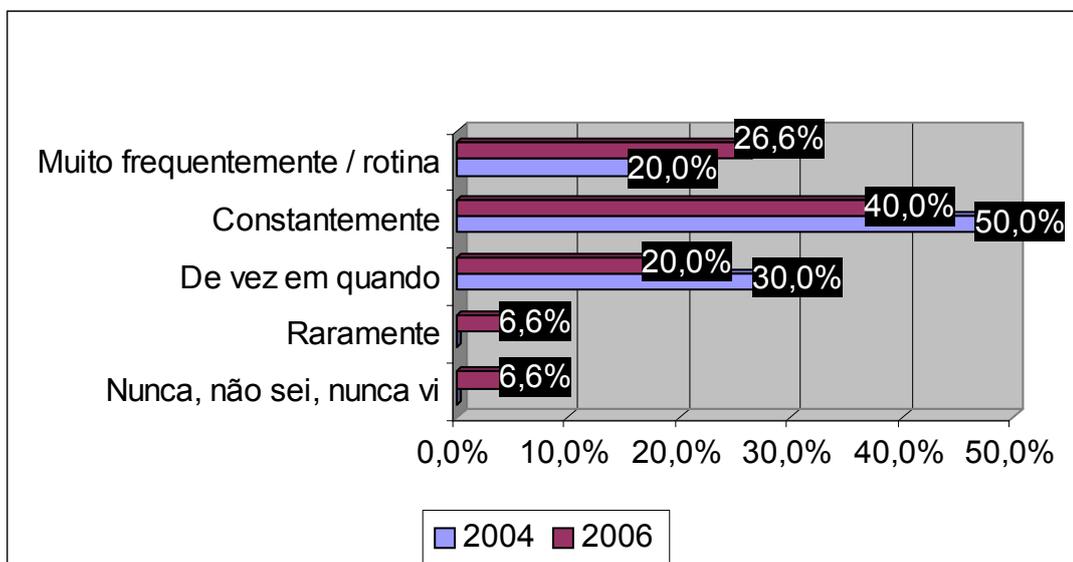
percepção de que isso ocorria constantemente caiu de 20% para 13,3%. “De vez em quando” diminuiu de 40% para 33,3% e “raramente” aumenta de 20% para 53,3%.

GRÁFICO 21 – Percepção de mau-humor, desânimo ou desinteresse pelo trabalho



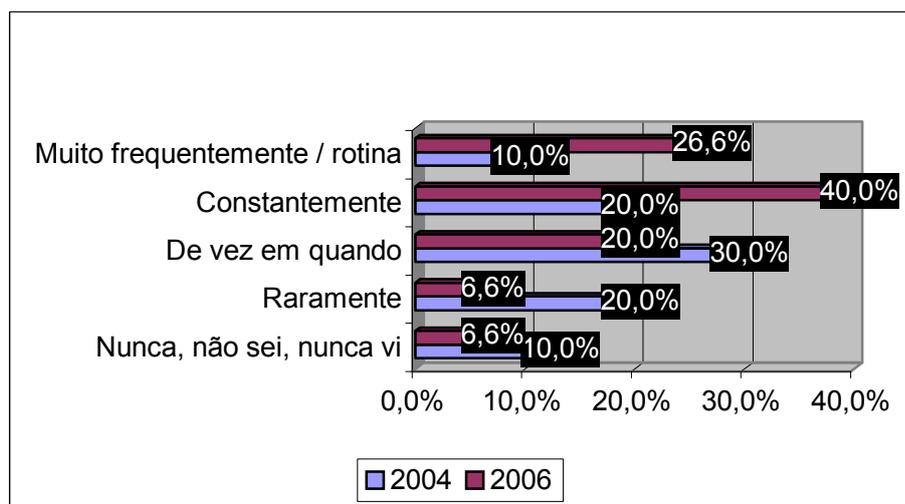
Investigando algumas causas mais comuns do estresse causador de desânimo e mau-humor no ambiente de trabalho, verificou-se a percepção dos servidores quanto a problemas de postura corporal, anatômicos e ergométricos, disposição do mobiliário e iluminação. Perguntados sobre a frequência com que sentiam dores no corpo relacionadas a móveis inadequados constatou-se que esse fenômeno cresce em 2006 com relação a 2004. Os que alegaram que se trata de um problema muito freqüente ou rotineiro aumentaram de 20% em 2004 para 26,6% em 2006. Os que afirmam ser um problema constante diminuíram de 50% para 40%. Os que dizem ocorrer “de vez em quando” diminuíram de 30% para 20%. Não se constataram alterações significativas nas outras classificações, de acordo com o gráfico 22 abaixo.

GRÁFICO 22 – Dores no corpo devido à má-postura



Perguntados sobre a freqüência com que tinham a sensação ou certeza de perder tempo devido à disposição do mobiliário e às distâncias internas constatou-se que esse fenômeno cresce significativamente em 2006 com relação a 2004. Os que alegaram que se trata de um problema muito freqüente ou rotineiro aumentaram de 10% em 2004 para 26,6% em 2006. Os que afirmam ser um problema constante aumentaram de 20% para 40%. Os que dizem ocorrer “de vez em quando” diminuíram de 30% para 20%, quanto à classificação “raramente”, caiu de 20% para 6,6%, e “Nunca, não sei, nunca vi” de 10% para 6,6%. Veja no gráfico 23.

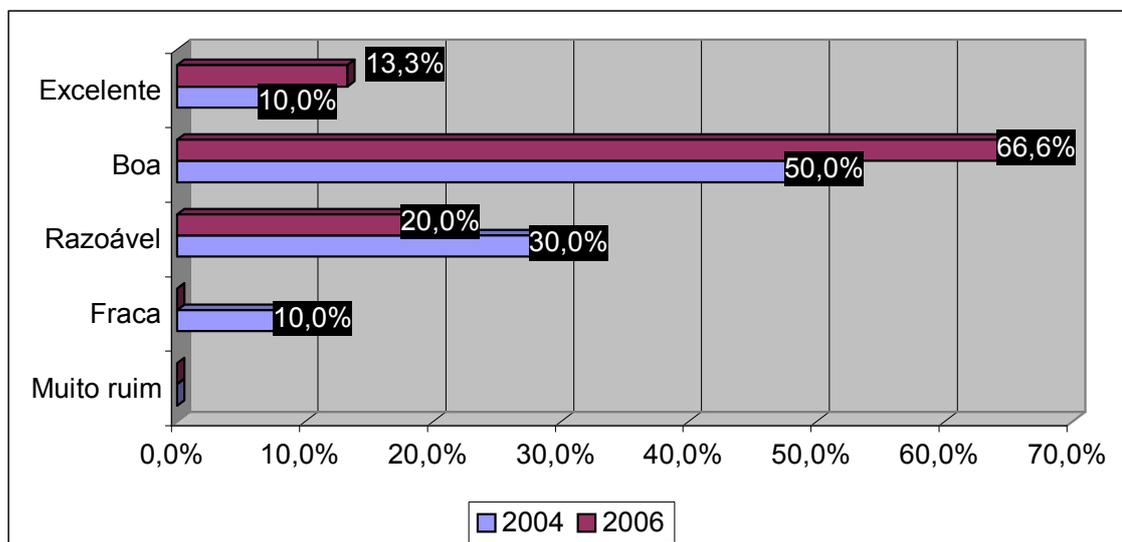
GRÁFICO 23 – Desperdício de tempo devido ao mobiliário e distâncias



A iluminação enquanto fator causador de estresse e doenças do trabalho mostrou melhoras significativas em 2006 com relação a 2004. No gráfico 24, pode-se observar que entre os que avaliaram como “excelente” houve aumento de 10% em 2004 para 13,3% em 2006. Como “boa” percentual de opiniões foi de 50% em 2004 para 66,6% em 2006.

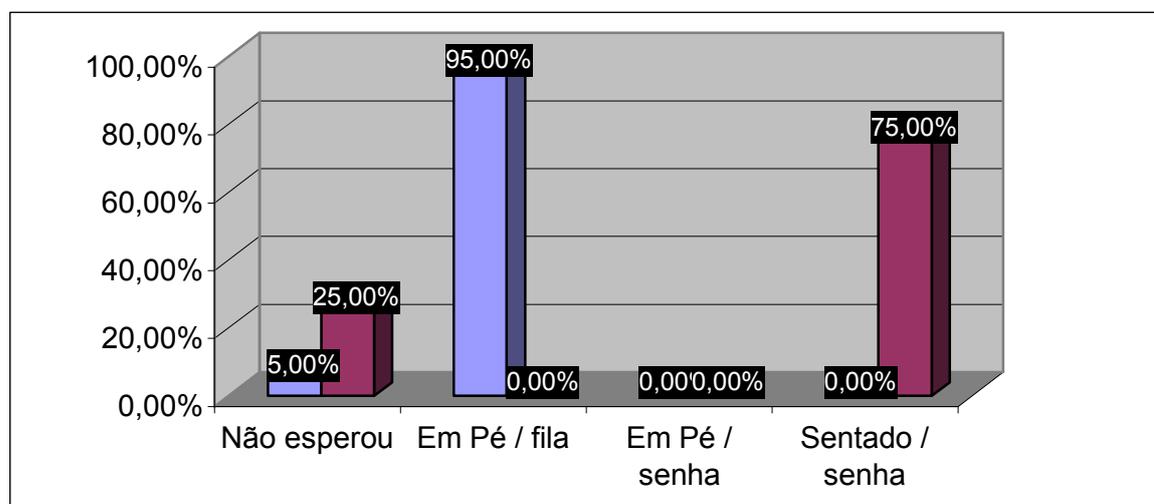
“Razoável diminuiu de 30% para 20% e “fraca” que era de 10% em 2004 desaparece em 2006.

GRÁFICO 24 – Iluminação



Na área de “procedimento” foi avaliada a evolução do sistema de espera para atendimento, especificamente quando à existência de “filas longas”⁸ e distribuição de senhas. De acordo com as partes entrevistadas, conforme o gráfico 25, apenas 5% não precisou esperar o atendimento em 2004, contra 25% em 2006. Constatou-se que quase a totalidade (95%) esperava em pé, em uma fila em 2004 enquanto em 2006, além dos 25% que não precisaram esperar, os outros 75% receberam senha e esperam sentados.

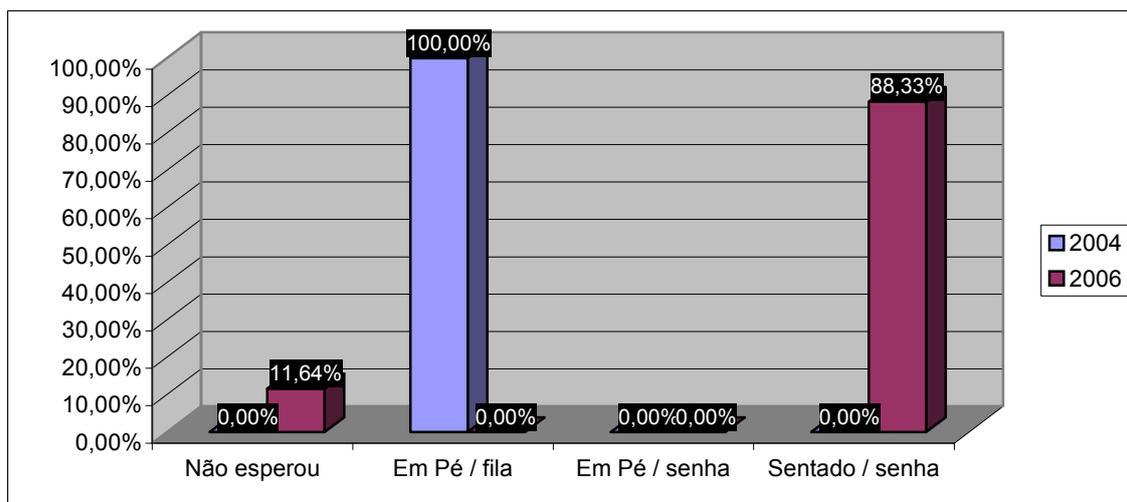
GRÁFICO 25 – Evolução do sistema de espera para atendimento (Visão das partes)



⁸ Conforme descrito no item 3.5.3.2

Entre os advogados, os números são ligeiramente diferentes. Em 2004 não ocorreu de algum entrevistado não precisar esperar atendimento e em 2006 esse número surge como 11,64%. Todos os advogados esperaram em pé em uma fila em 2004, e em 2006, além dos 11,64% que não precisaram esperar, 88,33% receberam senha e esperaram sentados. De acordo com o gráfico 26 abaixo.

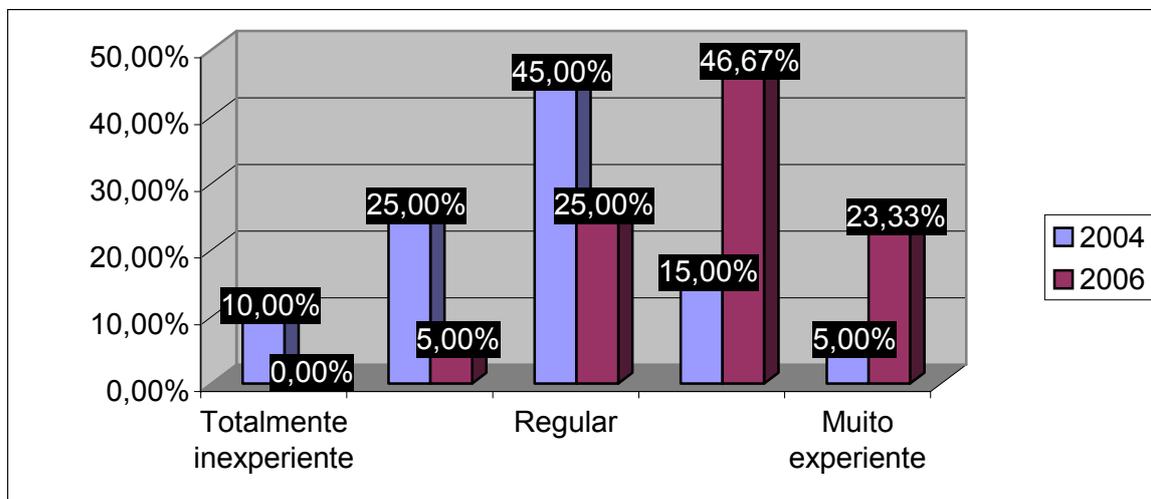
**GRÁFICO 26 – Evolução do sistema de espera para atendimento
(Visão dos advogados)**



Na área “pessoal” buscou-se avaliar a evolução do nível de experiência⁹ dos atendentes. As partes entrevistadas demonstraram um aumento significativo desse quesito de 2004 para 2006. A avaliação “totalmente inexperiente” ocorreu em 10% dos casos em 2004, desaparecendo em 2006. A avaliação “inexperiente” que era de 25% cai para 5% e a avaliação “regular” cai de 45% para 25%. No lado direito do gráfico, as avaliações positivas aumentam. “Experiente” que teve 15% das avaliações em 2004 aumenta para 46,67% em 2006, e “muito experiente” aumenta de 5% para 23,33%. Veja no gráfico 27.

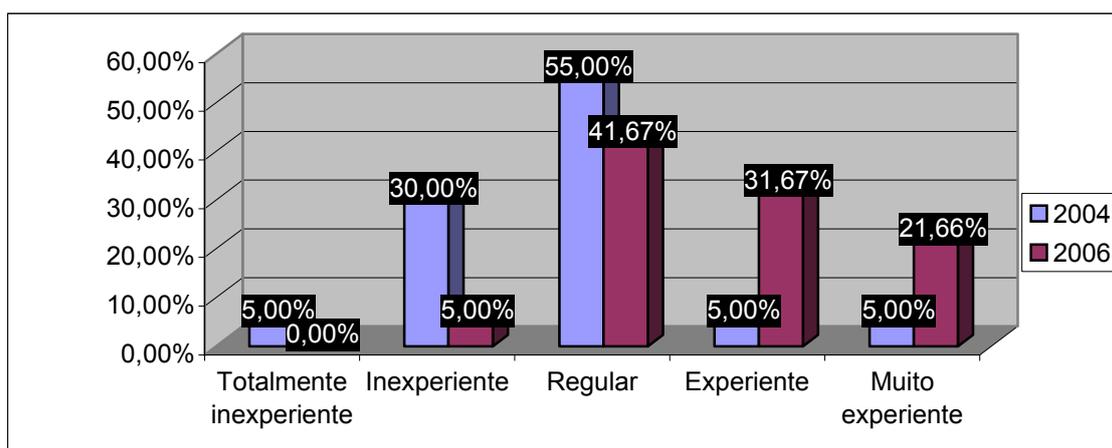
⁹ Conforme descrito no item 3.5.3.3

**GRÁFICO 27 – Evolução da experiência dos atendentes
(Percepção das partes)**



Entre os advogados 5% avaliaram os atendentes como “totalmente inexperientes” em 2004, sendo que esse número cai para zero em 2006. A avaliação “inexperiente” que era de 40% em 2004 cai para 5%, e a avaliação “regular” cai de 55% para 41,67%. No lado direito do gráfico as avaliações positivas aumentam significativamente. “Experiente” que estava com apenas 5% das avaliações aumenta para 31,67%, e “muito experiente” aumenta de 5% para 21,66%. Conforme gráfico 28.

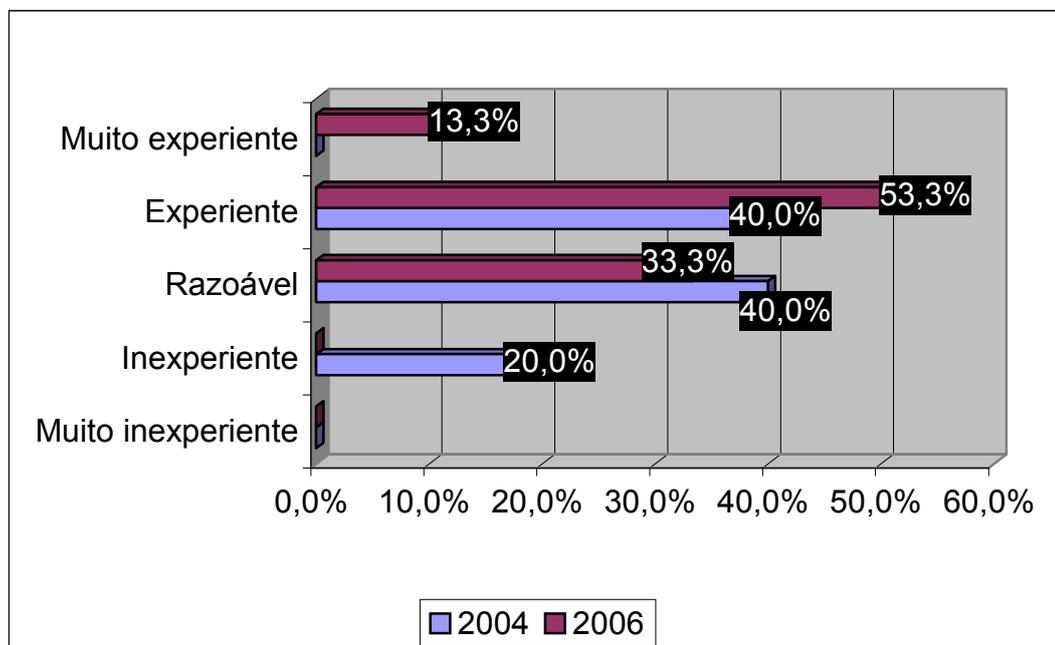
**GRÁFICO 28 – Evolução da experiência dos atendentes
(Percepção dos advogados)**



Na percepção dos próprios atendentes sobre seu nível de experiência no trabalho há diferenças consideráveis entre 2004 e 2006. Uma parcela de 20% que se auto-avaliava como inexperiente em 2004 desaparece em 2006, enquanto os que optaram por “razoável” diminuem de 40% para 33,3%. Os que optaram por “experiente” aumentaram de 40% para

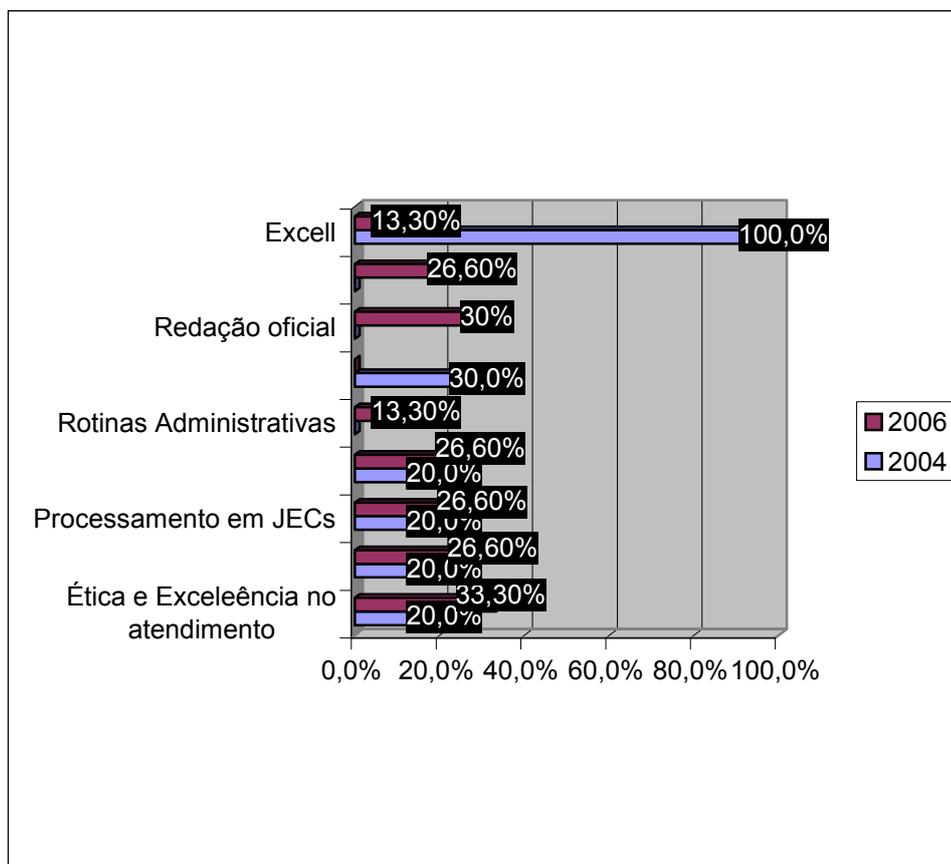
53% e uma parcela de 13,3% opinantes por “muito experiente” que inexistia em 2004 surge em 2006, como mostra o gráfico 29 a seguir.

GRÁFICO 29 – Percepção dos atendentes sobre a própria experiência



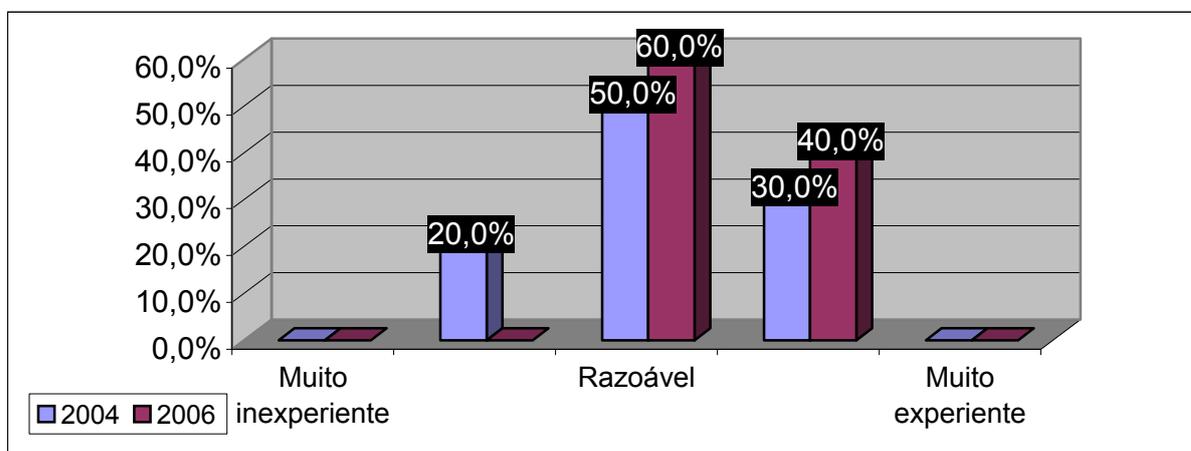
Além da experiência prática potencialmente adquirida de forma natural no decorrer do tempo em um ambiente de trabalho, buscou-se levantar os tipos de cursos ministrados, como justificativa para o aumento na auto-avaliação da experiência dos servidores. Todos fizeram um curso de Excell em 2004 e mais 13% em 2006. Uma parcela de 30% fez curso de português em 2004. O curso de Word que não foi realizado em 2004, foi feito por 26,6% dos servidores em 2006, assim como o de redação oficial, também inexistente em 2004 e feito por 30% dos servidores em 2006 e rotinas administrativas, feito por 13,3%. O gráfico 30, ilustra os demais cursos e a proporção de formados, que com exceção do curso de Ética e Excelência no atendimento com 20% em 2004 e 33,3% em 2006 foram de menor significância na variação entre 2004 e 2006.

GRÁFICO 30 – Proporção dos cursos ministrados



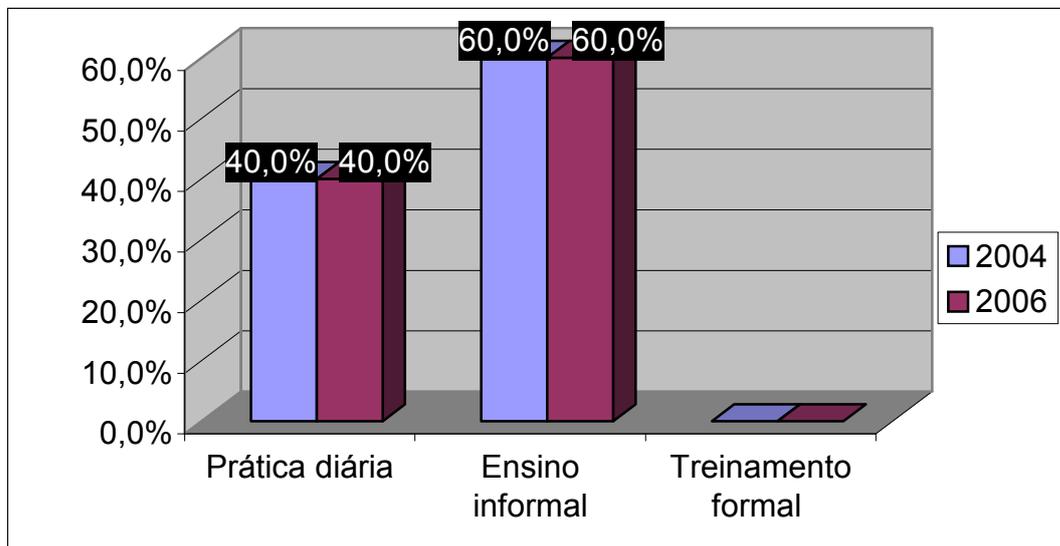
No que diz respeito à percepção dos servidores sobre sua própria experiência como usuários do sistema DAP, constatou-se que enquanto as atribuições "muito experientes" e "muito inexperientes" não tiveram nenhuma alteração entre 2004 e 2006, permanecendo vazias, enquanto ocorreu aumento de 50% para 60% em "razoável" e de 30% para 40% em "experiente", como se pode observar no gráfico 31.

GRÁFICO 31 – Percepção da própria capacitação para uso do DAP



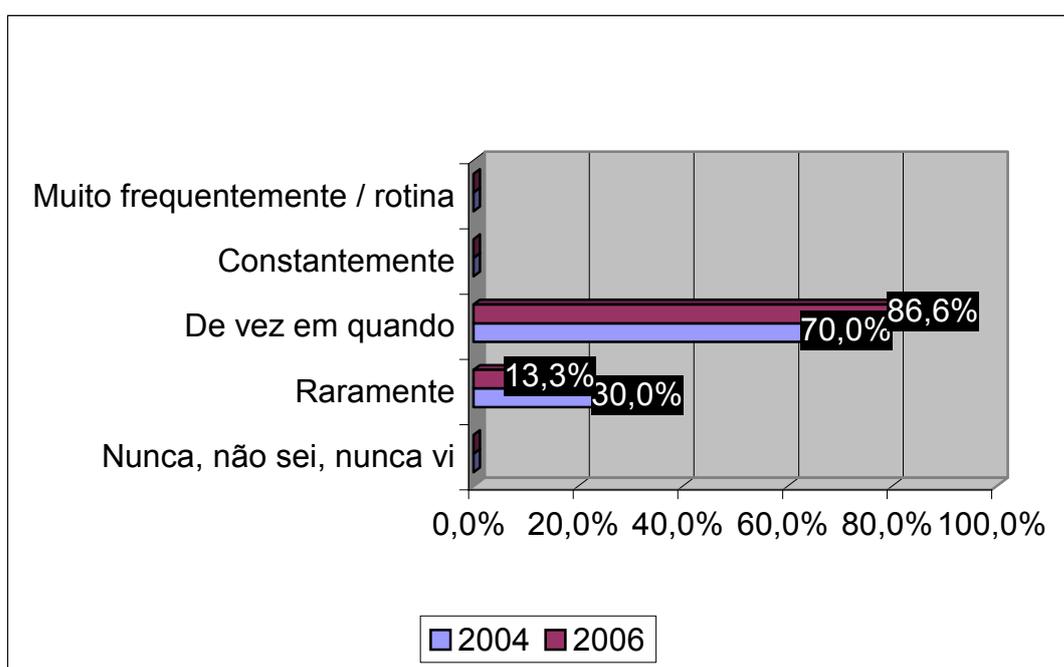
O gráfico 32 mostra que a prática diária do sistema foi a fonte de capacitação para 40% dos entrevistados tanto em 2004 quanto em 2006, assim como o ensino formal foi para 60% em ambos os anos.

GRÁFICO 32 – Fontes de capacitação para o uso do DAP



Diante da diferença de fonte de treinamento e capacitação para o DAP, buscou-se verificar o nível de dificuldades/dúvidas nas ocorrências de substituição temporária de um servidor por outro, casos em poderia ser designado para operar o DAP um servido menos experiente. Ao mesmo tempo, isso seria um indicador do conhecimento geral das atividades por cada indivíduo. Constatou-se que as dúvidas e dificuldades presentes nos substitutos aumentou. Na avaliação “de vez em quando” o valor que era de 70% em 2004 aumenta para 86% em 2006, e na avaliação “raramente” diminui de 30% para 13,3% com indica o gráfico 33.

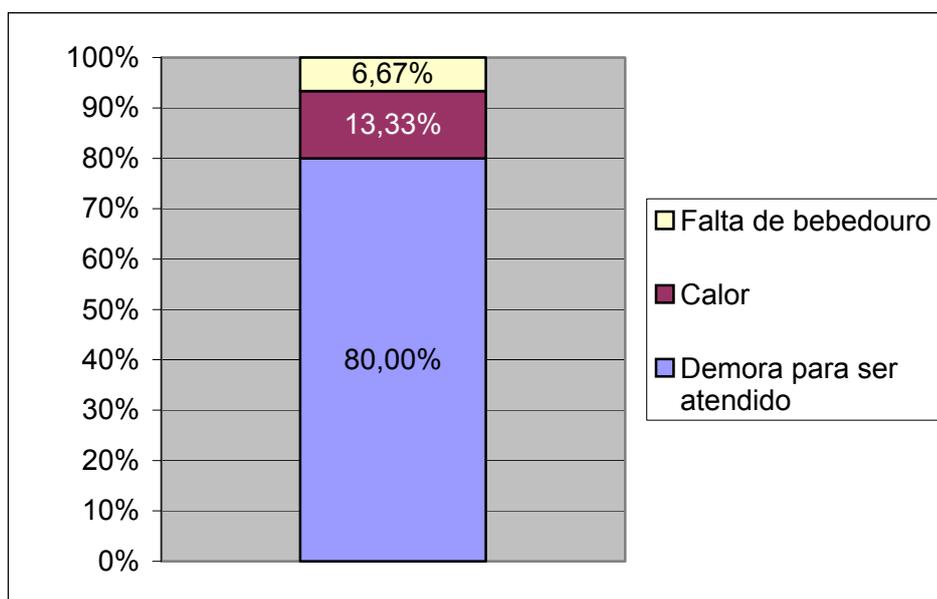
GRÁFICO 33 – Dúvidas do substituto quanto às tarefas



Neste item avaliou-se a evolução da composição da insatisfação de partes, advogados e atendentes. Foram perguntados de forma aberta sobre sua maior ou mais importante queixa/sugestão e as respostas foram agregadas por similaridade, resultando em padrões de fatos e condições geradoras de insatisfação. Através da contagem das repetições foi possível identificar o quanto cada fator contribui para a insatisfação dos entrevistados como um todo, tanto em sua percepção à lembrança de 2004 quanto em sua percepção atual.

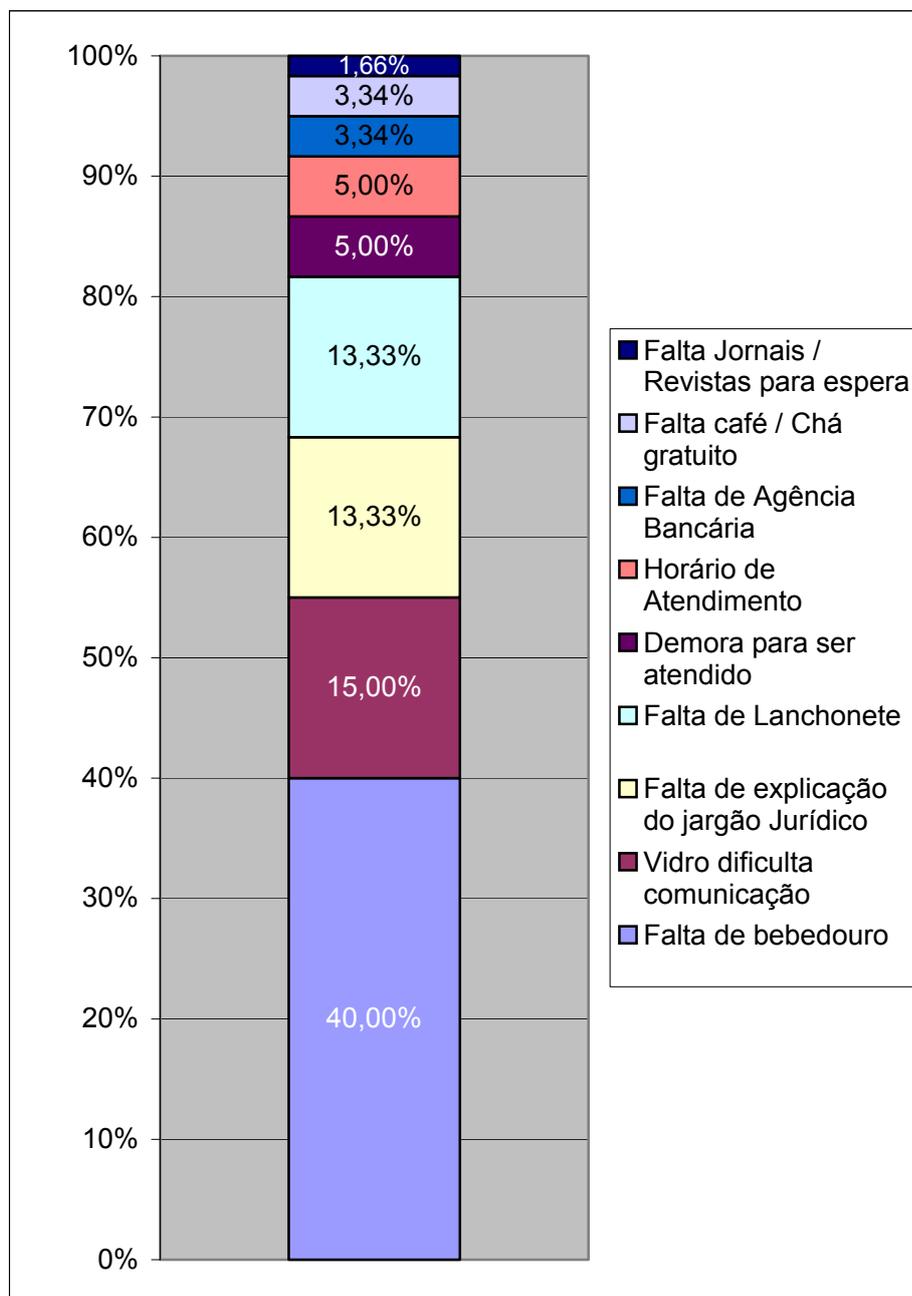
Entre as partes, predominou em 2004 foram detectados três principais fatores: a demora para ser atendido, com 80% da composição da insatisfação. A temperatura (calor) com 13,33% e a falta de um bebedouro com 6,67%, como se pode observar no gráfico 34.

GRÁFICO 34 – Composição da insatisfação das partes (2004)



Em 2006, observa-se uma evolução com mudanças drásticas no quadro de composição da insatisfação das partes em relação a 2004. A demora para ser atendido, que figurava em primeiro lugar contribuindo em 80% na composição da insatisfação cai para 5%, numa redução de 75% como mostra o gráfico 35. A temperatura (calor) desaparece como fator de insatisfação. Por outro lado, com a resolução total ou parcial desses fatores percebido em 2004, e com as modificações feitas surgem ou crescem em importância fatores antes inexistentes ou desconsiderados. A falta de bebedouro passa de 6,67% para 40%. O segundo maior componente passa a ser a dificuldade de comunicação devido ao vidro entre o atendente e o público, compondo 15% da insatisfação. A falta de explicação do jargão jurídico e a falta de lanchonete surgem em terceiro lugar, compondo 13,33% da insatisfação cada. O horário de atendimento passa a compor 5% da insatisfação total. Outros novos fatores são a falta de agência bancária e a falta de chá/café gratuito, contribuindo com 3,24% cada. A falta de jornais/revistas surge como o menor novo fator, contribuindo com 1,66%.

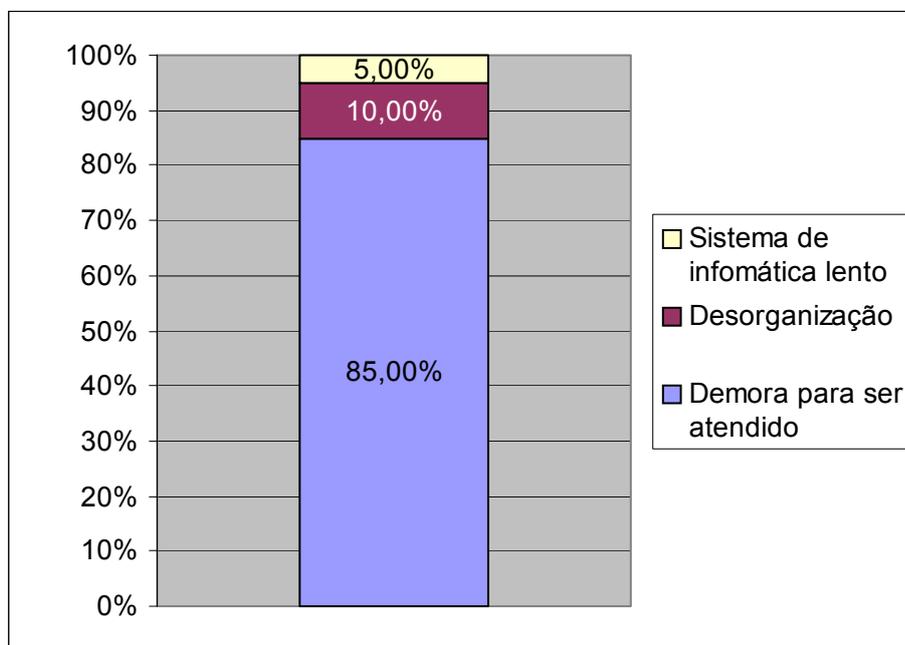
GRÁFICO 35 – Composição da insatisfação das partes (2006)



Entre os advogados, a demora para ser atendido também é o maior fator componente da insatisfação, contribuindo com 85% na percepção à lembrança 2004. No entanto, entre os outros fatores há notáveis diferenças entre advogados e partes, os primeiros tendem a observar mais fatores técnicos e pertinentes aos serviços dos atendentes do que referentes a conforto, bem estar e ambiência. A desorganização do atendimento, um fator nem mesmo presente na

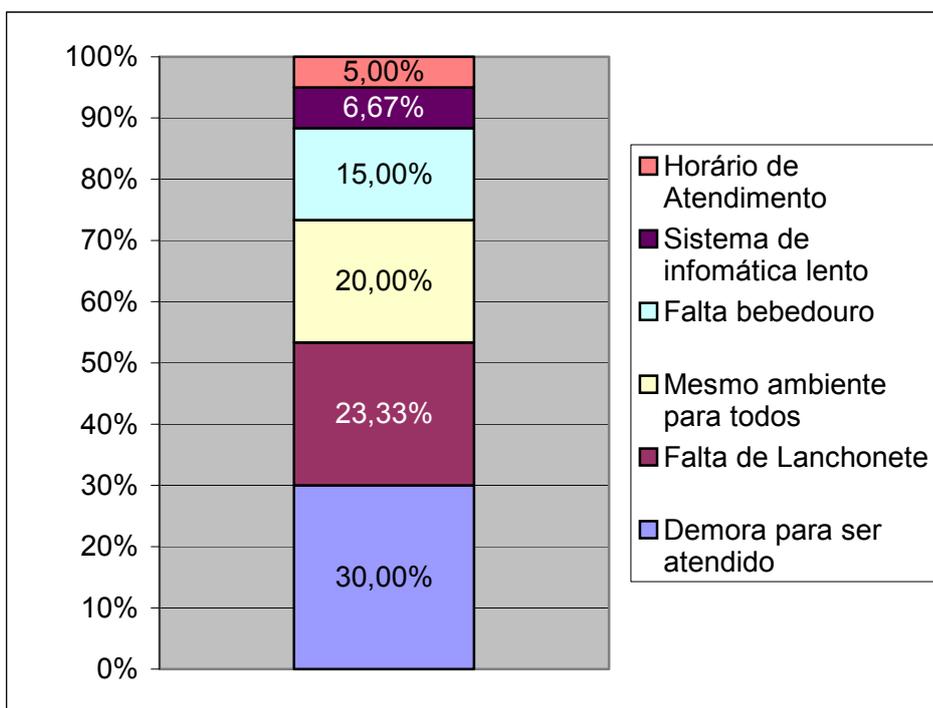
percepção das partes, figura como segundo maior contribuinte (10%) da insatisfação dos advogados, e o sistema de informática, quanto à sua lentidão, também não percebida pelas partes, contribui com 5%, como mostra o gráfico 36.

GRÁFICO 36 – Composição da insatisfação dos advogados (2004)



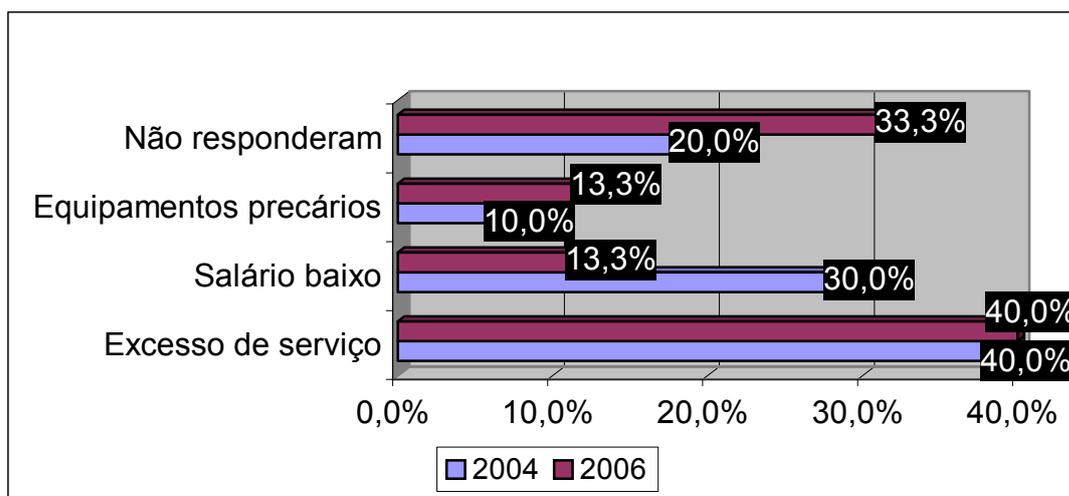
Na percepção de 2006, assim como as partes, os advogados reduzem a importância da demora no atendimento como fator componente de sua insatisfação, no entanto a redução é bem menor que a das partes, caindo de 85% para 30%, numa redução de 55%, (a das partes foi de 75%). A falta de lanchonete surge como segundo maior componente (23,33%) como se pode observar no gráfico 37. Contribuindo com 20%, surge um fator novo e exclusivo da percepção dos advogados, o atendimento a todos (partes e advogados) no mesmo ambiente, mesmo recinto, ainda que as filas sejam diferentes. A falta de bebedouro surge com 15%, o sistema de informática lento tem um aumento como componente da insatisfação geral dos advogados, de 5% para 6,67%, e surge o horário de atendimento como novo fator de insatisfação, contribuindo com 5%.

GRÁFICO 37 – Composição da insatisfação dos advogados (2006)



Entre os servidores, as classes de insatisfação foram as mesmas alegadas tanto para 2004 quanto para 2006, havendo apenas mudanças nos níveis e proporções das mesmas. As proporções dos que não responderam ou não tinham insatisfações a declarar aumentaram de 20% para 33%. “Equipamentos precários” que contava com 10% em 2004 aumentou para 13,3% em 2006. O salário baixo que esteve com 30% em 2004 caiu para 10% em 2006, e o excesso de serviço ou sobrecarga permaneceram inalterados com 40%, conforme gráfico 38.

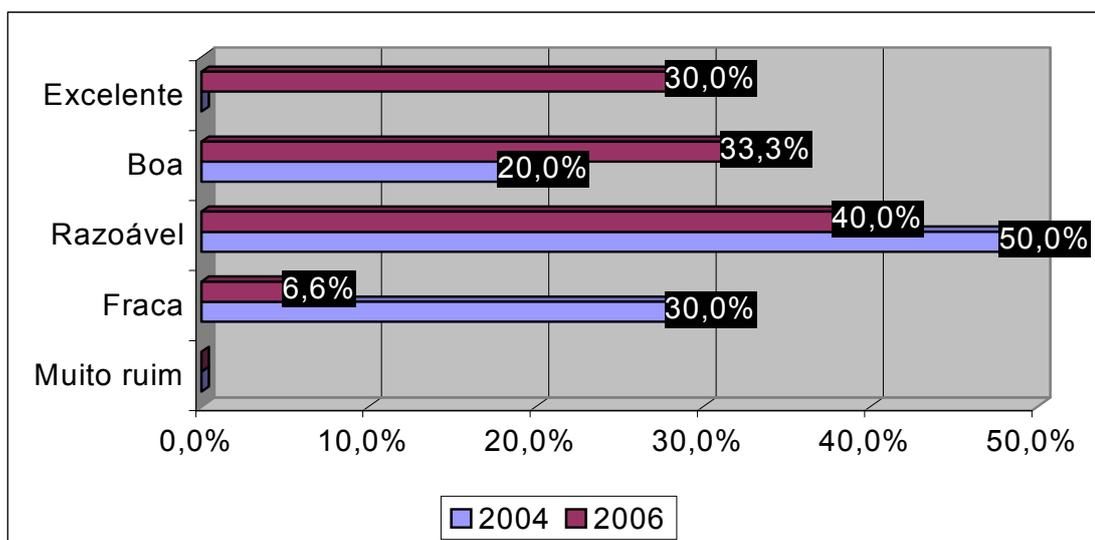
GRÁFICO 38 – Composição da insatisfação dos servidores (2004 e 2006)



4.2 Etapa 02 (fases 02 a 07): Dificil localização, extravio e esquecimento de processos

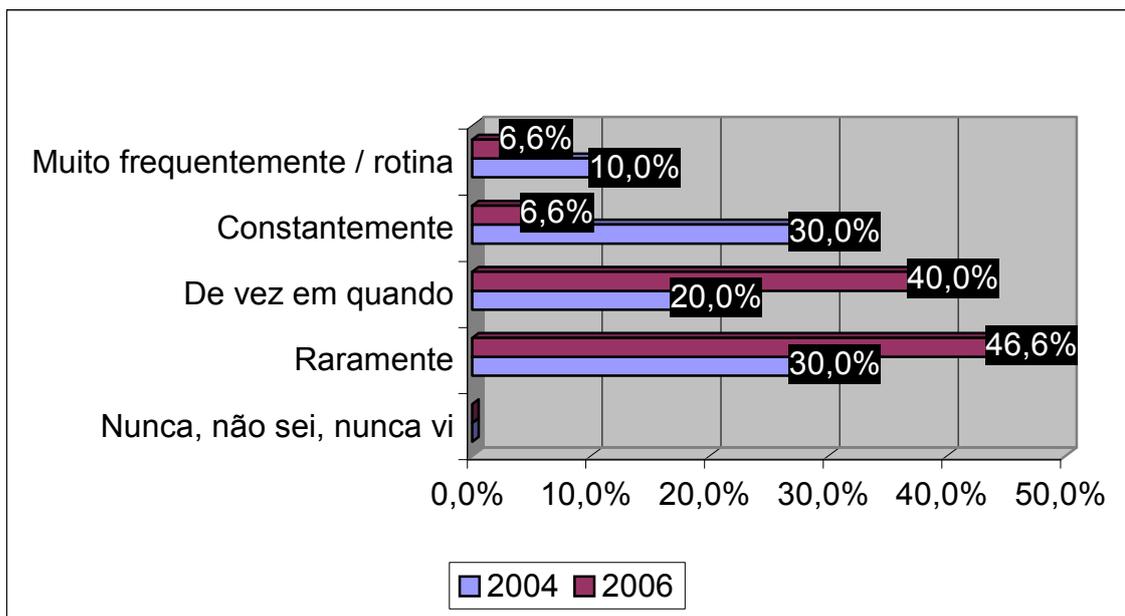
Para conhecer a etapas 02 do processo, buscou-se averiguar a percepção dos servidos quanto à organização física das pastas de processo assim como o registro e o acesso no DAP. Contatou-se considerável melhora na organização física das pastas em 2006 em relação a 2004. Uma parcela de 30% dos entrevistados classificou a organização como “excelente” em 2006 sendo que essa classificação era inexistente em 2004. A classificação “boa” aumentou de 20% para 33,3%, enquanto “razoável” diminuiu de 50% para 40% e “fraca” de 30% para 6,6%., como mostrado no gráfico 39 abaixo.

GRÁFICO 39 – Organização das pastas de processo



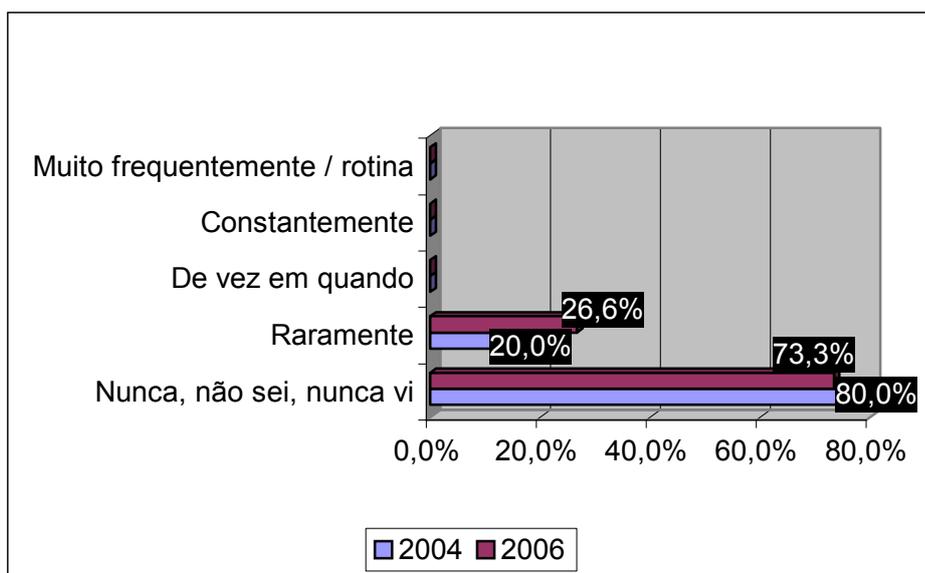
Diante dessa melhora, conseqüentemente ocorreu uma diminuição drástica no número de ocorrências de não-localização física das pastas de processos (gráfico 40). Para 2004 uma parcela de 10% reata que eram muito frequentes ou rotineiras as não-localizações, sendo que em 2006 esse número se reduz para 6,6%. Na classificação “constantemente” há uma redução de 30% em 2004 para 6,6% em 2006. “De vez em quando” aumenta de 30% para 40% e “raramente” de 30% para 46,6%.

GRÁFICO 40 – Ocorrência de processo não localizado fisicamente



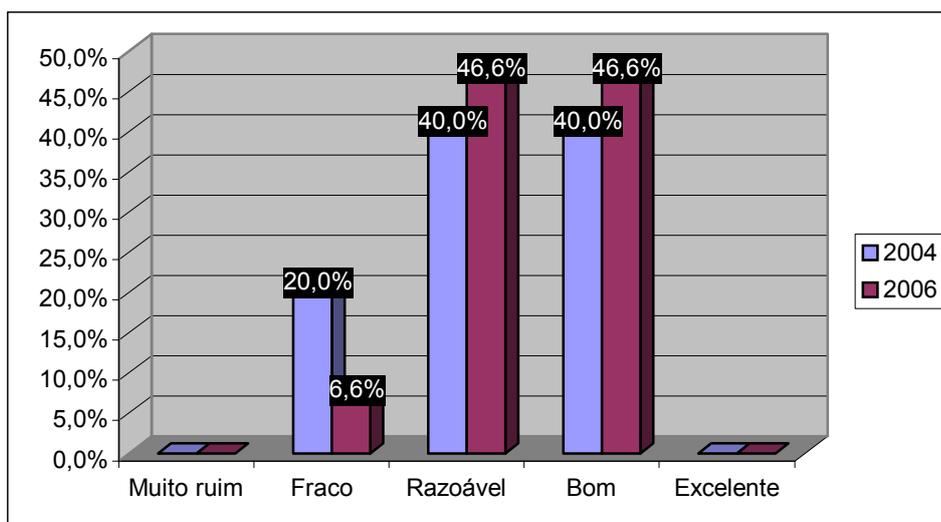
A não-localização do registro do processo no DAP embora seja muito menor que a não-localização física das pastas de processo, também demonstra redução. Na percepção à lembrança de 2004 uma parcela de 20% dos servidores alegou que isso ocorria raramente, em 2006 esse número aumenta para 36,6%. A classificação “Nunca, não sei, nunca vi” diminui de 80% para 73,3%. Veja no gráfico 41.

GRÁFICO 41 – Ocorrência de processo não localizado no DAP



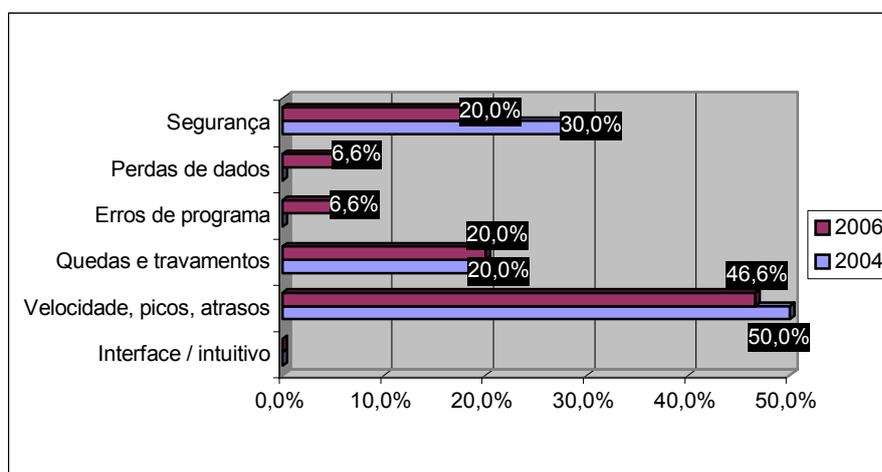
A avaliação do DAP na opinião dos servidores também apresentou melhoras em 2006 com relação a 2004. Na classificação “fraco” ocorreu redução de 20% em 2004 para 6,6% em 2006. “Razoável” aumentou de 40% para 46% e “bom” aumentou de 40% para 46%. Não se constatou alterações significantes nas demais classificações, conforme gráfico 42 a seguir.

GRÁFICO 42 – Avaliação pessoal individual do DAP



Os principais problemas do DAP identificados pelos servidores estão representados no gráfico 43. A questão da velocidade e dos picos de uso ficou em primeiro lugar com 50% em 2004, mas com redução para 46,6% em 2006. As quedas e travamento de sistema ficaram em segundo, com 20% em 2004 e 2006. Os erros de programa e perdas de dados aparecem apenas em 2006 com 6,6% e a segurança ficou com 30% em 2004 diminuindo para 20% em 2006.

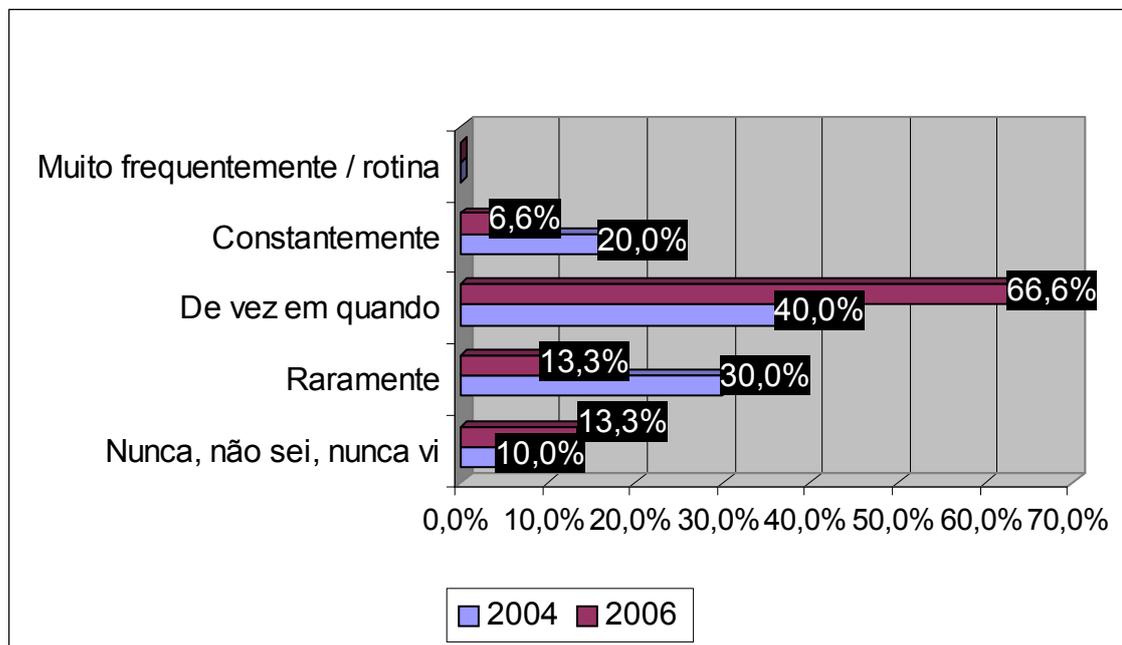
GRÁFICO 43 – Principais falhas do DAP



4.3 Etapa 03 (fases 08 a 10): Atrasos e extravio na carga de processos

Os extravios e atrasos por esquecimento na devolução de pastas processuais por parte de advogados mostraram considerável redução de 2004 para 2006. Na classificação “constantemente” que é de 20% para 2004, diminui para 6,6% em 2006. “De vez em quando” aumenta de 40% para 66,6%, “raramente” diminui de 30% para 13,3% e “nunca, não sei, nunca vi” aumenta de 10% para 13,3%. Veja gráfico 44 abaixo.

GRÁFICO 44 – Extravio ou esquecimento de devolução de processos por advogados



4.4 Síntese Analítica de resultados

4.4.1 Mudanças positivas

A pesquisa revelou mudanças positivas consideráveis na maioria dos aspectos estudados, ao mesmo tempo em que encontrou progressões estáveis sem alterações significativas e mudanças negativas em alguns poucos aspectos. Os processos e métodos de melhoria da qualidade para obtenção da certificação ISO causaram uma melhoria geral no setor de atendimento a partes e advogados.

O atendimento foi um dos aspectos que revelou maior índice de melhora. O pré-atendimento passou a ser a fazer parte do treinamento formal institucional, e foi percebido de forma positiva pelas partes atendidas. A sinalização contribuiu com a melhora no atendimento, tendo sido percebida por quase a totalidade das partes e advogados atendidos e refletindo uma diminuição de incômodos e atrasos como o esquecimento ou desinformação sobre documentos necessários. Os atendidos deixaram de esperar em pé nas filas e passaram a receber senhas para que esperem sentados confortavelmente em ambiente com condicionador de ar e entretenimento. Boa parte não precisa esperar, pois a velocidade de atendimento foi um dos fatores campeões na melhora geral do atendimento.

Verificou-se um aumento drástico na satisfação das partes e advogados com reação à velocidade de atendimento. Os picos de demanda de atendimento passaram a ocorrer em menor frequência e conseqüentemente diminuiu a necessidade de um servidor pedir ajuda ao colega no atendimento. A motivação, bom humor e disposição dos atendentes foram claramente percebidos pelas partes e advogados e pelos próprios servidores. Com exceção de uma minoria entre os advogados, as partes não reataram nenhum caso de atendente desmotivado ou mal humorado e os atendentes relataram em sua auto-avaliação e avaliação dos colegas que o mau humor e o desânimo se tornaram ocorrências raras. Os servidores se mostraram mais satisfeitos com a iluminação.

A percepção da experiência dos servidores foi muito mais positiva em 2006, tanto pela percepção das partes e advogados quanto pela percepção dos próprios servidores, o que pode ser explicado tanto pelo tempo decorrido no trabalho quanto pelos cursos ministrados e concluídos, entre os quais: Excell, Word, Redação Oficial, Português, Rotinas Administrativas, Ética e Excelência no atendimento e Código de Defesa do Consumidor, entre outros. Paralelamente mais da metade dos servidores recebeu treinamento formal para uso do sistema de Distribuição e Acompanhamento Processual (DAP), e se sentem muito mais capacitados como usuários do sistema do que em 2004. As ocorrências de não-localização física de pastas de processos diminuíram.

4.4.2 Fatores inalterados e mudanças negativas

Constatou-se aumento significativo em alguns problemas relativos ao mobiliário e planta. Aumentou consideravelmente o número de dores no corpo associadas à má postura e aos móveis, foram relatadas dificuldades de comunicação entre atendente e atendido devido a um vidro separador e dobraram em 2006 os relatos sobre a perda de tempo devido a longas distâncias e disposição inadequada do mobiliário, sendo mais classificados como constantes e rotineiros pelos servidores.

Muitos servidores continuam insatisfeitos com a carga de trabalho, a qual é alta em suas percepções. Quase a metade dos servidores continua reclamando da velocidade do DAP, dos picos e atrasos no sistema. A frequência de ocorrência de extravio ou esquecimento de devolução das pastas processuais pelos advogados aumentou e a ocorrência de não-localização de registro de processo no DAP aumentou ligeiramente, embora continue percebida como rara entre os servidores. Nos casos de substituição de um colega, aumentou a ocorrência de dúvidas quanto às tarefas e procedimentos, indicando falta de conhecimento global do trabalho.

Os horários de trabalho são uma das partes onde não se constatou melhoras de forma unânime. Enquanto as partes se mostraram muito mais satisfeitas na percepção de 2006 do que em 2004, os advogados por sua vez se mostraram um pouco menos satisfeitos. Também não se constatou aumento significativo da satisfação dos funcionários com os horários. Quase a metade das partes atendidas sente falta de um bebedouro no local. Um quarto dos advogados sente falta de uma lanchonete, devido ao tempo prolongado que ali permanecem.

CONCLUSÃO

Com o presente trabalho, conclui-se que é verdadeira a hipótese de que com a certificação ISO 9001/2000 e a implementação de melhorias contínuas, o processo “Atender a partes e advogados” no IV Juizado Especial Cível do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro obteve significantes vantagens e benefícios em se comparando o ano de 2004, ano sem certificação, e 2006, após a conclusão do processo de certificação, desse modo cumprindo o objetivo geral proposto.

A qualidade foi estudada de modo profundo e pôde-se conhecer mais seu conceito e evolução na ciência da Administração. A norma ISO da série 9001/2000 foi revisada, possibilitando uma melhor compreensão das características dessa importante ferramenta da qualidade e do processo alvo do presente trabalho. Desse modo, todos os objetivos específicos foram satisfatoriamente atingidos.

As melhoras foram claramente visíveis na qualidade do atendimento, na celeridade da prestação de serviço e no conforto das partes e advogados atendidos. A experiência e o desempenho da equipe de atendimento foram melhorados através de cursos e treinamentos formais institucionais, assim como sua motivação e bom humor no ambiente de trabalho. No entanto, continuaram ou se tornaram mais graves problemas relativos à saúde no trabalho na área de ergonomia e insatisfação dos serventuários com a carga de trabalho.

Conforme exposto nos dados da pesquisa, o mobiliário, suas disposição e a planta também são motivos de insatisfação quanto às distâncias, o tempo despendido e a dificuldade de comunicação entre atendido e atendente devido a um vidro separador. Para os clientes, a maior necessidade atual é de um bebedouro.

O presente estudo traz elementos que podem vir a ser considerados pela Alta Administração do TJERJ na construção ou aprimoramento de indicadores de satisfação dos usuários e de qualidade dos serviços prestados pelas unidades já certificadas.

Foi verificado um ganho em relação ao treinamento na unidade alvo da pesquisa, porém só o treinamento não é suficiente para provocar mudanças, é preciso que ele faça parte de um projeto de implantação e que seja inserido no momento oportuno. O treinamento deve ser providenciado como parte do processo de mudança. É inútil enviar 20 pessoas a uma sala de aula se essas pessoas não tiverem uma série de outras atitudes e providências necessárias à mudança. Acompanhamento inicial, concordância e coordenação definida, planejamento, comunicação e, acima de tudo, motivação, representado aqui pelo reconhecimento pelo trabalho executado, boas condições de trabalho, assistências saúde e alimentação e um bom salário, enfim elementos básicos que são necessários para que se motive ainda mais a colocar o aprendido em prática, criando um círculo virtuoso onde todos têm a ganhar.

A implantação de sistemas de gestão da qualidade no serviço público, em especial no Poder Judiciário, é viável, como foi apresentado e debatido ao longo desse trabalho e, para que esse tema evolua, torna-se imprescindível que os profissionais envolvidos conheçam esse modelo de gestão e o adaptem a sua realidade, sempre considerando a natureza de sua atividade e suas concretas potencialidades. Com a atuação presente da Alta Administração e de todos os serventuários, magistrados, estagiários e terceirizados, um projeto dessa monta

pode ser implementado com sucesso, como pôde ser comprovado com o IV Juizado Especial Cível.

Como sugestão para futuras pesquisas será de grande valor uma que faça o cruzamento dos dados obtidos entre o Poder Judiciário de diferentes unidades da federação com quaisquer processos de gestão da qualidade já operantes nesses mesmos estados, elaborando um modelo de necessidades que poderá proporcionar uma radiografia geral do Poder Judiciário, facilitando assim o enfrentamento e a busca de soluções mais apropriadas, possibilitando um ganho maior à sociedade, seu único cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

American Society to Engineering Education. **Hierarquia das necessidades de Maslow**. Disponível em: <<http://www.asee.org>> Acesso em: 26 set 2006.

ARENDDT, Hannah. **A condição humana**. 4. ed. Rio de Janeiro. Forense Universitária, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. Atlas. São Paulo. 1980.

_____. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BIANCAMANO, Mary. **O poder judiciário e o movimento da qualidade total: aspectos determinantes na implantação do PGQJ em um estudo exploratório**. 1999, 226, f. Dissertação (mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

BOONE, Louis E. KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. São Paulo. LTC, 1998.

BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BOUER, Gregório. **Modelo para implementação e gerenciamento da qualidade total**. 2002, 106, f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

BRASIL, Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO. **Pesquisa de credibilidade das certificações ISO**. Brasília, 2005. Documento no formato PDF. Disponível em: <www.inmetro.gov.br/qualidade/Apresentacao%20CB25%20Rev0.pdf>. Acesso em: 18/08/2006.

CALIDAD ORG. **Os mestres da qualidade**. Jul. 1997. Disponível em: <<http://www.calidad.org/articles/jul97/2jul97.htm>>. Acesso em 18/08/2006.

CARAVANTES, Geraldo R. ; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CERTO, Samuel C., *et al.* **Administração estratégica: planejamento, e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2ª Ed. 2005.

CHEHEBE, José Ribamar Brasil. **Análise do ciclo de produtos: ferramenta gerencial da ISO 14000**. Rio de Janeiro. Qualitymark/CNI, 2002.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira; ZWARG, Flavio Arnaldo. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1987.

COLENGHI, Victor Mature. **O & M e qualidade total: uma integração perfeita.** Rio de Janeiro. Qualitymark/CNI, 3ª Ed. 2003.

COLLINS, J; PORRAS, J. **Built to Last: successful habits of visionary companies.** New York: Harper Business, 1994.

CROSBY, Philip B. **Liderança: a arte de tornar-se um executivo.** São Paulo: Makron, McGraw -Hill, 1991.

CURY, Antônio. **Organização e métodos.** São Paulo: Atlas, 8. ed. 2005.

DAMAZIO, Alex. **Administrando pela gestão de qualidade total.** Rio de Janeiro. Interciência, 1998.

DECI, E.L. **Why do we do, understanding self motivation.** Londres: Penguin Books, 1990.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elizabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho.** São Paulo: Atlas, 1994.

DEMING, William. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DIOGO, L. P. **Qualidade, qualidade total.** Documento no formato HTML. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/p60.htm>>. Acesso em: 19/08/2006.

DRUMOND, Regina Coeli Chassim. **Revolução gerencial.** Mazza. Belo Horizonte, 1988. (TQC: Controle Total da Qualidade. Vol. 1).

_____. **Como fazer no Brasil.** Mazza. Belo Horizonte, 1988. (TQC: Controle Total da Qualidade. Vol. 2).

ENGELS, Friedrich. **A Origem da família, da propriedade privada e do estado.** São Paulo. Martin Claret, 1884

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total.** São Paulo. Makron Books, 1994.

FGV-SP, **Diagnóstico do Poder Judiciário,** São Paulo, 2004. Disponível em: www.mj.gov.br/reforma/pdf/publicacoes/diagnostico_web.pdf Acesso em 20/11/2006

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores – integrando teoria e prática.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FÜHRER MCA – **Resumo de processo civil.** 20. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antônio de Loureiro. **Qualidade total nas organizações: indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade**. São Paulo. Atlas, 1992.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2001.

GITLOW, Howard S. **Planejando a qualidade, a produtividade e a competitividade**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1993.

GOLBARG, Marco César. **Times – ferramenta eficaz para a qualidade total**. São Paulo. Makron Books, 1995.

GLASSER, William. **The quality school: Managing students without coercion**. Nova York: Harper Perennial, 1994.

HAIR JR, Joseph. F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAYES, R.; PISANO, G. **Uma nova estratégia industrial para quem quer competitividade**. Exame, p.78-81, 13 de abr. 1994.

HINDLE, Tim. **Tudo sobre administração**. Nobel. 2002.

HOBBS, John A. **Controles de estoque e de produção**. São Paulo. MacGraw-Hill, 1976. CDD: 65856

ISHIKAWA, Kaoru. **TQC - Total Quality Control: Estratégia e administração da qualidade**. São Paulo. Internacional Sistema Educativo – IMC, 1986. CDD: 658562

JOSÉ DA SILVA, AFONSO. **Curso de direito constitucional positivo**. 24. ed. São Paulo. Malheiros, 2005.

JOURDAN, Anna Martha Rosalina Maria da Costa Carvalho. **Fatores contributivos à celeridade da prestação jurisdicional no Tribunal de justiça do RJ**. 2005. 31 p. Monografia (Pós-graduação em Administração Judiciária). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2005.

JURAN, Joseph. M. **Planejando para a qualidade**. 2. ed. São Paulo. Pioneira, 1990.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 1998.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

LEVY – LEBOYER, C. **Psychologie des organisations**. Paris: Press Universitaires de France, 1974.

LOCHE, Adriana et al. **Sociologia jurídica**. Porto Alegre. Síntese, 1999.

LÚCIA DA SILVA, Edna da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2001.

LYRA, Tânia Maria de Paula; CORTES, José de Angelis. **Controle de qualidade nos serviços públicos: a experiência dos programas de saúde animal**. Disponível em: [http://www.saudeanimal.org.br/trab_cientifico/Tania-Artigo2a/Tania-Artigo2a_\(2\).doc](http://www.saudeanimal.org.br/trab_cientifico/Tania-Artigo2a/Tania-Artigo2a_(2).doc).

Acesso em: 04/11/06.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. Nobel. São Paulo. 2000.

MALHOTRA, N. K.. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MARQUES, Juracy C.; MIRSHAWKA, Victor. **Luta pela qualidade. A vez do Brasil: ênfase no setor público**. São Paulo. Makron Books, 1993

MATTAR, F. N.. **Pesquisa de marketing**. 6. ed. Volume 01. São Paulo, Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antônio César Amaro. **Teoria geral da administração**. Edição Compacta, São Paulo, Atlas, 2006.

MCGREGOR, D. **Os aspectos humanos das empresas**. Lisboa: Clássica, 1970, p.16.

MEIRA, Alexandre; CERON, Giancarlo. **Guia digital ISO 9000: abordagem completa, inovadora e didática**. Curitiba. Domo, 2004.

MELLO, Carlos Henrique Pereira... [et al.]. **Iso 9001:2000: Sistema da qualidade para as operações de produção e serviços**. 1. ed. - 5ª reimpr. - São Paulo. Atlas, 2006.

MIRANDA, Roberto Lira. **Qualidade total**. São Paulo. Makron Books, 1994.

MOLLER, Clauss. **O lado humano da qualidade**. São Paulo. Pioneira, 1992.

MOTTA, FCP. **Teoria geral da Administração: uma introdução**. São Paulo. Pioneira, 1998.

OHANLON, Tim. **Auditoria da qualidade: com base na ISO 9001:2000: conformidade agregando valor**. São Paulo. Saraiva, 2005.

OHFUJI, Tadashi; ONO, Michiteru; AKAO, Yojo. **Manual do desdobramento da qualidade**. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1997.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2006.

PLATÃO. **A República**. São Paulo. Martin Claret, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social - métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David A., **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBLES JÚNIOR, Antônio. **Custos da Qualidade – aspectos econômicos da gestão da qualidade e da gestão ambiental**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2003.

RUSSO, J. Edward; SCHOEMAKER, Paul J.H. **Decisões vencedoras**. Rio de Janeiro. Campus, 2002.

SANTOS, Célio Coelho dos. **Uso Abusivo de recursos e qualidade de serviços no sistema judicial brasileiro**. 2005. 13 p. Monografia. (Graduação em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - FEA/PUC-SP. São Paulo, 2005.

SELNER, Claudiomir. **Análise de requisitos para sistemas de informações, utilizando as ferramentas da qualidade e processos de software**. 1999. 95 p. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 1999.

SHEWHART, W. A. **Economic Control of Quality of Manufactured Product**. New York, D. Van Nostrand. 1931.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2001.

SPITZER, Quinn; EVANS, Ron. **Conquistando cabeças; como as melhores empresas pensam**. Rio de Janeiro. Campus, 2000.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações - O desafio das formas de gestão**. Rio de Janeiro. Campus, 2005.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo. Atlas, 1990.

TELLES, Marcos; VAAL, Paula de. **A teoria da expectativa de Vroom**, Jun. 2004. Disponível em: <<http://www.dynamiclab.com/moodle/m.php?d=432>>. Acesso em: 22/10/2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005

ANEXOS

ANEXO 01

1.1 Formulação das perguntas

1.2 Formulário de entrevista para os advogados atuantes no IV JEC (2006)

1 – Antes de chegar sua vez de ser atendido você foi perguntado e/ou instruído antecipadamente sobre seu objetivo no local e os requisitos necessários (documentos e informações)?

Sim

Não

2 – Havia placas, avisos ou sinais que lhe foram úteis de alguma forma?

Sim

Não

3 – O atendimento de advogados e partes era feito separadamente?

Sim

Não

4 – Em sua opinião os horários de atendimento (expediente) são:

Muito ruins

Ruins

Regulares

Bons

Excelentes

5 – Em sua opinião o atendimento é:

Muito lento

Lento

Regular

Rápido

Muito rápido

6 – Você foi atendido com:

Muito má vontade

Má vontade

Neutro/não percebeu

Boa vontade

Muito boa vontade

7 – Antes de ser atendido você:

Disputou lugar no balcão

- Esperou em pé em uma fila
- Recebeu uma senha e esperou em pé
- Recebeu uma senha e esperou sentado
- Foi atendido imediatamente

8 – O atendente lhe pareceu:

- Totalmente inexperiente
- Inexperiente
- Regular
- Experiente
- Muito experiente

9 – Descreva qual sua principal reclamação?

ANEXO 02

2.1 Formulação das perguntas

2.2 Formulário de entrevista para os advogados atuantes no IV JEC (2004)

1 – Antes de chegar sua vez de ser atendido, *em sua lembrança*, você foi perguntado e/ou instruído antecipadamente sobre seu objetivo no local e os requisitos necessários (documentos e informações)?

Sim
 Não

2 – *Em sua lembrança*, havia placas, avisos ou sinais que lhe foram úteis de alguma forma?

Sim
 Não

3 – O atendimento de advogados e partes era feito separadamente?

Sim
 Não

4 – Em sua opinião os horários de atendimento (expediente) eram:

Muito ruins
 Ruins
 Regulares
 Bons
 Excelentes

5 – Em sua opinião o atendimento era:

Muito lento
 Lento
 Regular
 Rápido
 Muito rápido

6 – Em sua lembrança, você foi atendido com:

Muito má vontade
 Má vontade
 Neutro/não percebeu
 Boa vontade
 Muito boa vontade

7 – Em sua lembrança, antes de ser atendido você:

Disputou lugar no balcão
 Esperou em pé em uma fila

- Recebeu uma senha e esperou em pé
- Recebeu uma senha e esperou sentado
- Foi atendido imediatamente

8 – *Em sua lembrança*, o atendente lhe pareceu:

- Totalmente inexperiente
- Inexperiente
- Regular
- Experiente
- Muito experiente

9 – Descreva qual era sua principal reclamação?

ANEXO 03

3.1 Formulação das perguntas

3.2 Formulário de entrevista para as partes atendidas pelo do IV JEC (2006)

1 – Antes de chegar sua vez de ser atendido você foi perguntado e/ou instruído antecipadamente sobre seu objetivo no local e os requisitos necessários (documentos e informações)?

Sim

Não

2 – Havia placas, avisos ou sinais que lhe foram úteis de alguma forma?

Sim

Não

3 – Em sua opinião os horários de atendimento (expediente) são:

Muito ruins

Ruins

Regulares

Bons

Excelentes

4 – Em sua opinião o atendimento é:

Muito lento

Lento

Regular

Rápido

Muito rápido

5 – Você foi atendido com:

Muito má vontade

Má vontade

Neutro/não percebeu

Boa vontade

Muito boa vontade

6- Antes de ser atendido você:

Disputou lugar no balcão

Esperou em pé em uma fila

Recebeu uma senha e esperou em pé

Recebeu uma senha e esperou sentado

Foi atendido imediatamente

7- O atendente lhe pareceu:

Totalmente inexperiente

- Inexperiente
- Regular
- Experiente
- Muito experiente

8 – Descreva qual sua principal reclamação?

ANEXO 04

4.1 Formulação das perguntas

4.2 Formulário de entrevista para as partes atendidas pelo do IV JEC (2004)

1 – Antes de chegar sua vez de ser atendido, *em sua lembrança*, você foi perguntado e/ou instruído antecipadamente sobre seu objetivo no local e os requisitos necessários (documentos e informações)?

Sim
 Não

2 – Em sua lembrança, havia placas, avisos ou sinais que lhe foram úteis de alguma forma?

Sim
 Não

3 – Em sua opinião, em sua lembrança, os horários de atendimento (expediente) eram:

Muito ruins
 Ruins
 Regulares
 Bons
 Excelentes

4 – Em sua opinião o atendimento era:

Muito lento
 Lento
 Regular
 Rápido
 Muito rápido

5 – Em sua lembrança, você foi atendido com:

Boa vontade
 Neutro/não percebeu
 Má vontade

6 – Em sua lembrança, antes de ser atendido você:

Não esperou
 Esperou em pé em uma fila
 Recebeu uma senha e esperou em pé
 Recebeu uma senha e esperou sentado

7 – Em sua lembrança, o atendente lhe pareceu:

Totalmente inexperiente
 Inexperiente
 Regular
 Experiente

___Muito experiente

8 – Descreva qual era sua principal reclamação.

ANEXO 05

5.1 Formulação das perguntas

5.2 Formulário de entrevista para os serventuários do IV JEC (2006)

1 – Quanto a fazer triagem (verificar o que as pessoas querem e se têm todas as informações e documentos necessários antes do atendimento), você diria que:

- Por que fazer isso?
- Isso não foi ordenado
- Isso foi apenas ordenado
- Isso foi ordenado e explicado informalmente
- Isso foi ordenado e houve treinamento/planejamento

2 – Nas tarefas que você realiza diariamente, você se sente:

- Muito inexperiente
- Inexperiente
- Razoável
- Experiente
- Muito experiente

3 – O TJERJ lhe ofereceu/forneceu algum curso ou treinamento para capacitação em suas funções?

- Não.
- Sim.

Quais e quando?

4 – Se você utiliza o DAP em sua rotina, responda/opine sobre o seguinte:

O DAP é:

- Muito ruim
- Fraco
- Razoável
- Bom
- Excelente

As principais falhas do DAP são relativas a:

- Interface não amigável, ambiente não intuitivo;
- Velocidade, picos, atrasos;
- Quedas e travamento;
- Erros de programa;
- Perdas de dados
- Segurança

Quanto ao uso do DAP você se sente:

- Muito inexperiente
- Inexperiente
- Razoável
- Experiente
- Muito experiente

Sua capacitação em usar o DAP vem de:

- Somente da prática diária
- Ensino informal (aprendendo com colegas)
- Treinamento formal (Instrutores, cursos, manuais, etc.).

5 – Quanto aos seus horários de trabalho você diria que:

- Não são adequados à sua vida, costumes e necessidades;
- São pouco adequados à sua vida, costumes e necessidades;
- São adequados à sua vida, costumes e necessidades;
- São muito adequados à sua vida, costumes e necessidades;
- Excelentes, não deveriam mudar em nada.

6 – Coloque um número de 0 a 4 representando a frequência com que ocorrem as situações descritas abaixo. Considere 0 = Nunca, não sei, nunca vi; 1 = Raramente; 2 = De vez em quando; 3 = Constantemente; 4 = Muito frequentemente, faz parte da rotina;

- Pico de atendimento, muita gente ao mesmo tempo;
- pessoas ficarem sem atendimento;
- Ter que ajudar ou pedir ajuda a um colega;
- Ter que substituir ou ser substituído por um colega;
- Ter dúvidas sobre as tarefas de quem substituo;
- Mau humor, desânimo ou desinteresse visível em algum colega;
- Não encontrar fisicamente um processo nas prateleiras/armários;
- Não encontrar um processo no DAP;
- Extravio ou esquecimento de um processo por parte de advogados;
- Esquecimento de documentos das partes;
- Dores no seu corpo devido à má postura/móveis e máquinas
- Desperdício de tempo devido a distâncias, métodos e normas.

7 – A iluminação do seu ambiente de trabalho é:

- Muito ruim
- Fraca
- Razoável
- Boa
- Excelente

8 – Em sua opinião, a forma de colocar nas prateleiras/armários, registrar, dar carga e reaver os processos é/são:

- Muito ruim
- Fraca

- Razoável
- Boa
- Excelente

9 – Descreva qual sua principal reclamação?

ANEXO 06

6.1 Formulação das perguntas

6.2 Formulário de entrevista para os serventuários do IV JEC (2004)

1 – *Em sua lembrança*, quanto a fazer triagem (verificar o que as pessoas querem e se têm todas as informações e documentos necessários antes do atendimento), você diria que:

- Isso não foi ordenado
- Isso foi apenas ordenado
- Isso foi ordenado e explicado informalmente
- Isso foi ordenado e houve treinamento/planejamento

2 – Nas tarefas que você realizava diariamente, *em sua lembrança*, você se sentia:

- Muito inexperiente
- Inexperiente
- Razoável
- Experiente
- Muito experiente

3 – Em sua lembrança, o TJERJ lhe ofereceu/forneceu algum curso ou treinamento para capacitação em suas funções?

- Não.
- Sim.

Quais e quando?

4 – Se você utiliza o DAP em sua rotina, *em sua lembrança*, responda/opine sobre o seguinte:

O DAP era:

- Muito ruim
- Fraco
- Razoável
- Bom
- Excelente

As principais falhas do DAP eram relativas a:

- Interface não amigável, ambiente não intuitivo;
- Velocidade, picos, atrasos;
- Quedas e travamento;
- Erros de programa;
- Perdas de dados
- Segurança

Quanto ao uso do DAP você se sentia:

- Muito inexperiente
- Inexperiente
- Razoável
- Experiente
- Muito experiente

Sua capacitação em usar o DAP vem de:

- Somente da prática diária
- Ensino informal (aprendendo com colegas)
- Treinamento formal (Instrutores, cursos, manuais, etc.)

5 – Quanto aos seus horários de trabalho, *em sua lembrança*, você diria que:

- Não são adequados à sua vida, costumes e necessidades;
- São pouco adequados à sua vida, costumes e necessidades;
- São adequados à sua vida, costumes e necessidades;
- São muito adequados à sua vida, costumes e necessidades;
- Excelentes, não deveriam mudar em nada.

6 – Coloque um número de 0 a 4 representando a frequência com que ocorriam as situações descritas abaixo. Considere 0 = Nunca, não sei, nunca vi; 1 = Raramente; 2 = De vez em quando; 3 = Constantemente; 4 = Muito frequentemente, faz parte da rotina;

- Pico de atendimento, muita gente ao mesmo tempo;
- pessoas ficarem sem atendimento;
- Ter que ajudar ou pedir ajuda a um colega;
- Ter que substituir ou ser substituído por um colega;
- Ter dúvidas sobre as tarefas de quem substituo;
- Mau humor, desânimo ou desinteresse visível em algum colega;
- Não encontrar fisicamente um processo nas prateleiras/armários;
- Não encontrar um processo no DAP;
- Extravio ou esquecimento de um processo por parte de advogados;
- Esquecimento de documentos das partes;
- Dores no seu corpo devido à má postura/móveis e máquinas
- Desperdício de tempo devido a distâncias, métodos e normas.

7 – Em sua lembrança, a iluminação do seu ambiente de trabalho era:

- Muito ruim
- Fraca
- Razoável
- Boa
- Excelente

8 – Em sua opinião, a forma de colocar nas prateleiras/armários, registrar, dar carga e reaver os processos, em sua lembrança, era/eram:

- Muito ruim
- Fraca

- Razoável
- Boa
- Excelente

9 – Descreva qual era sua principal reclamação: