

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS – UEA
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS – ESO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

SAULO CUNHA ALVES

**PROPOSTA DE PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS NO
SETOR DE PROTOCOLO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO
AMAZONAS**

Manaus

2021

SAULO CUNHA ALVES

**PROPOSTA DE PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS NO
SETOR DE PROTOCOLO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO
AMAZONAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade do Estado do
Amazonas, como requisito para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Andrea Lanza Cordeiro de Souza

Manaus

2021

PROPOSTA DE PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS NO SETOR DE PROTOCOLO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO AMAZONAS.

Saulo Cunha Alves¹
Andrea Lanza Cordeiro de Souza²

RESUMO

Este artigo tem como finalidade apresentar um modelo cadastral para os processos originados no setor de Protocolo do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas, que em seu atual momento apresenta problemas ligados ao procedimento de cadastro, bem como o excesso de retrabalhos que ocorrem nesta atividade laboral rotineira. O objetivo central deste trabalho foi explicar quais os lapsos mais comuns que ocorrem durante o procedimento de cadastro de um processo administrativo, e sugerir quais as providências que podem ser tomadas de acordo com as situações presenciadas, no intuito de trazer uma melhoria da eficiência do setor, tal como a redução do trabalho excedente. O artigo busca apresentar a importância da qualidade no serviço prestado dentro de um órgão de justiça, quais as medidas que devem ser tomadas para que tal serviço ocorra de forma eficiente para que assim se tenha maior celeridade processual e satisfação do público comum. A metodologia utilizada neste artigo foi de pesquisa de campo, bibliográfica, documental e descritiva. Por fim, buscou-se uma maximização dos resultados finais, respeitando os princípios da qualidade estudados ao longo do curso, tendo assim um melhor proveito do trabalho de cada colaborador do setor de protocolo do Tribunal de Justiça do Amazonas, demonstrando a importância para o órgão de se reduzir os gargalos cadastrais, visando um futuro melhor para a instituição.

Palavras-Chave: Modelo cadastral; Processo; Setor de Protocolo; Qualidade.

ABSTRACT

This article aims to propose an input model for the processes originated in the Protocol Department of the Court of Justice of the State of Amazonas, which at the moment presents problems related to the input of new processes, as well as the excess of rework that occur in this recurrent labor activity. The main objective of this paper is to explain the most common faults that occur during the registration procedure of an administrative process, and to suggest possible measures that can be taken according to the witnessed situations, in order to improve the efficiency of the sector, such as the reduction of surplus work. The article intends to present the importance of quality in the service provided within a public body of justice, which measures must be taken so that such service occurs efficiently so that there is greater procedural speed and satisfaction of the common public. The methodology used in this article was field, bibliographical, documentary and descriptive research. Finally, it seeks to maximize the final results, respecting the principles of quality studied throughout the course, thus making the most out of the work of each employee in the protocol department of the Court of Amazonas, demonstrating the importance for the body to reduce delay in registration, aiming at a better future for the institution.

Keywords: Input model; Process; Protocol Department; Quality.

¹ Graduando do curso de Administração da Universidade do Estado do Amazonas. Artigo a ser apresentado como nota final na disciplina Estágio II.

² Orientadora Profa. Dra. Andrea Lanza Cordeiro de Souza

INTRODUÇÃO

O conceito de qualidade para as organizações evoluiu ao longo dos anos, tendo sido caracterizada entre os anos 50 até os anos 90 como a perfeição do produto, e desde então é tida como a capacidade de satisfazer a expectativa dos clientes. Se o produto funciona como advertido e cumpre as necessidades dos clientes, o mesmo é visto como um produto de qualidade.

Atualmente é comum observar-se dentro das organizações a importância dada em oferecer serviços de qualidade, prezando pela celeridade processual e os princípios da gestão da qualidade como um todo. Este artigo busca uma proposta de solução para redução do número de erros cadastrais no setor de Protocolo do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas - TJAM.

O setor de Protocolo desenvolve a função de protocolar autos de processos dentro do Tribunal, bem como auxiliar ao público leigo no cadastro de processos e anexos aos autos em andamento. Para o serviço prestado no setor de Protocolo do TJAM, a qualidade é mensurada pelos cadastros e trâmites corretos dos documentos recebidos. Por meio de observação realizada *in loco*, foi feita uma análise acerca do recebimento, do cadastro e do envio dos processos administrativos, no período de abril de 2017 a abril de 2018. Foi visto que existem recorrentes erros durante as etapas destes processos.

A proposta deste trabalho se embasou nos benefícios gerados ao se aplicar o princípio da eficiência, princípio este estudado no decorrer do curso de administração, bem como em uma diminuição dos impactos negativos causados pelo retrabalho ocasionado por equívocos laborais rotineiros.

Para compreender a gravidade da problemática e os ganhos esperados com a melhora da qualidade, é preciso entender primeiro sobre o que é a qualidade e de que formas se pode buscar um nível ótimo de qualidade dentro da organização como um todo e como isso se traduz dentro do setor de Protocolo do egrégio tribunal.

Para que haja menos erros em seu produto final as organizações necessitam investir na qualidade de seus procedimentos administrativos, para tal é preciso analisar as situações, achar os fatores críticos e então corrigi-los. Entretanto, nem sempre é possível acabar com todos os erros que ocorrem dentro de algum procedimento.

Logo deve-se focar os esforços primeiramente nos lapsos que causam mais transtornos, os chamados gargalos, pois ao serem mitigados ocasionam melhoria considerável nos resultados. Em suma, devemos focar nos problemas grandes, uma vez que, problemas menores muitas vezes terão impacto ínfimo na qualidade final.

Neste sentido, este estudo tem como objetivo geral investigar o funcionamento do setor de Protocolo do TJAM no que tange ao cadastro dos processos, para identificar o problema da pesquisa e sugerir otimização nos procedimentos administrativos para obtenção de maior qualidade nos serviços com possíveis novos modelos a serem implementados no setor para manter os resultados em níveis ótimos.

A natureza da metodologia empregada na construção do trabalho foi de pesquisa aplicada, por ter objetivo de gerar conhecimento para aplicação prática, a fim de solucionar um problema específico. Quanto aos meios, foi baseada em pesquisa de campo, bibliográfica e documental, por ter sido realizada observação in loco, com coleta e análise de material originado na própria entidade observada, bem como tendo sido embasada em material publicado e com validade científica comprovada. E quanto aos fins, foi realizada pesquisa descritiva, pois visa descrever características do trabalho realizado no setor em questão.

No primeiro tópico da fundamentação teremos uma breve introdução ao órgão estudado, ao setor e aos serviços prestados no TJAM, bem como serão abordadas algumas teorias complementares de eficiência e qualidade, fundamentadas por autores renomados.

O segundo tópico versará sobre a teoria da qualidade, bem como alguns dispositivos, ferramentas e conceitos aplicados no estudo desta matéria. Busca-se evidenciar a importância da qualidade nos processos. Assim, a relevância deste estudo é apontar os prejuízos causados pela falta de qualidade nos cadastros processuais.

O terceiro tópico tem como proposta demonstrar uma padronização dos procedimentos como forma de solução para os maiores gargalos enfrentados no setor de protocolo do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas, com o intuito de impedir os ruídos gerados durante o cadastro e primeiro trâmite dos processos. Busca-se com a proposta criar e disponibilizar um modelo padronizado para cada assunto e requerimentos mais frequentes com o fito de eliminar a variável da interpretação subjetiva, garantindo o trabalho de cadastrar os processos tão simples quanto preencher um formulário

2 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO AMAZONAS

O Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas é o órgão responsável por reexaminar as decisões de primeira instância ou assuntos que devam ser julgados diretamente pelo mesmo. O julgamento dos processos em segunda instância é de responsabilidade do colegiado de juízes do 2º grau, os desembargadores, que se dividem em Câmaras.

Sabe-se que o tribunal de justiça é uma instituição que opera diretamente com processos. Tratemos destes processos como procedimentos, assim como Bülow (2003, p. 6-7) afirma:

O processo é uma relação jurídica que avança gradualmente e se desenvolve passo a passo. [...] porém, nossa ciência processual deu demasiada transcendência a este caráter evolutivo. Não se conformou em ver nele somente uma qualidade importante do processo, mas desentendeu precisamente outra não menos transcendente ao processo como uma relação de direito público, que se desenvolve de modo progressivo, entre o tribunal e as partes, destacou sempre unicamente, aquele aspecto da noção de processo que salta aos olhos da maioria: sua marcha ou adiantamento gradual, o procedimento: [...]

2.1 SETOR DE PROTOCOLO DO TJAM E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

O setor de protocolo do TJAM é responsável pela coleta e remessa das correspondências do tribunal, bem como o recebimento, cadastro e protocolo de documentos externos e internos, processos administrativos dos funcionários do tribunal e documentos judiciais a serem anexados aos processos em 2ª instância.

Para os procedimentos administrativos é feito o atendimento ao público utilizando o sistema de CPA (cadastro de processo administrativo), sendo realizado o cadastro e digitalização imediatos dos procedimentos e o repasse de uma numeração de protocolo para o interessado, seguido do envio para o setor responsável por cada procedimento.

Se tratando de um setor de órgão público e do âmbito jurídico, a eficiência já está implícita nas expectativas dos clientes. Pereira Júnior (1999, p. 41 - 42) argumenta a respeito do tema:

No que tange ao arrolamento da eficiência entre os princípios reitores da atividade administrativa estatal, só se pode compreender como uma figura de estilo, um reforço de linguagem para enfatizar o que é inerente à Administração Pública e é dela reclamado pelos administrados, justificadamente. A sociedade não organiza e mantém o Estado para ser ineficiente, embora ineficiências podem ser, e são, encontráveis; em setores de qualquer empreendimento privado.

Complementando com o pensamento de Meirelles (1998, p. 89 e 91), "o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional". O princípio, por sua vez, origina o "dever de eficiência", dever inerente ao administrador.

O setor é composto por 3 atendentes (sendo 2 estagiários) responsáveis pelo atendimento ao público, com 1 supervisor para o atendimento, 2 funcionários encarregados pelas remessas do correio e um chefe. Destes 7 funcionários, 5 trabalham de forma integral cumprindo jornada diária de 8 horas, enquanto os estagiários cumprem 4 horas, tendo horários de entrada e saída distintos, um trabalhando entre as 7 e 12 horas e o outro entre as 10 e 14 horas.

2.2 TEORIA DA QUALIDADE

O termo qualidade é tido geralmente como garantia de um bom produto ou serviço, excelência, atributos positivos e etc... Tais termos fazem parte do grande conceito estudado na administração, porém na realidade a qualidade depende inicialmente da percepção de cada um e o que se espera de dado produto ou serviço, pois se o mesmo consegue atender as expectativas de um consumidor, será visto então como algo detentor de qualidade. Não sendo necessariamente visto da mesma por todos os outros consumidores, que podem ter uma imagem diferente do objeto em questão.

Segundo Slack; Chambers; Johnston (2009, p. 523), "*qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores*" e este conceito traz consigo duas visões distintas, mas que devem estar em concordância. A visão da operação, que preza por atender de forma consistente as especificações necessárias para que o produto ou serviço esteja em conformidade com a expectativa do consumidor. A visão do consumidor por sua vez varia de um para outro, sendo desafio da organização tornar a percepção do seu produto ou serviço a mais homogênea possível aos olhos do público. O autor comenta sobre a relação destes fatores:

A visão de qualidade da operação preocupa-se em tentar atingir as expectativas do consumidor. A visão de qualidade do consumidor é o que ele percebe ser o produto ou serviço. Para criar uma visão unificada, a qualidade pode ser definida como grau de adequação entre as expectativas do consumidor e sua percepção do produto ou serviço. Essa ideia nos permite olhar a concepção do consumidor sobre qualidade (e, portanto, sobre satisfação) com o produto ou serviço como o resultado da comparação de suas expectativas sobre o produto ou serviço com suas percepções do desempenho. [...] Além disso, se a experiência do produto ou serviço foi melhor do que a esperada, então o consumidor fica satisfeito e a qualidade é percebida como alta. Se o produto ou serviço esteve abaixo das expectativas do consumidor, então a qualidade é baixa e o consumidor pode ficar insatisfeito. Se o produto ou serviço corresponde às expectativas, a qualidade do produto ou serviço é percebido como aceitável (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, p. 524).

Analisando a situação, já descrita na justificativa e problemática desta pesquisa, nota-se a falta de concordância entre as visões da operação e do consumidor, nesse caso a competência do setor em identificar os assuntos e enviar corretamente os processos, contra a percepção dos requerentes que dão entrada nos documentos e esperam coisas além da alçada do setor.

2.3 GESTÃO DA QUALIDADE

Para garantir a qualidade esperada pelo cliente é preciso assegurar a eficácia do processo em cada parte de um procedimento. É preciso observar as etapas que compõem o procedimento uma a uma, os processos dentro dos processos.

Davenport e Short (1990, p.04, tradução nossa)¹ definem processos como “um conjunto de atividades logicamente relacionadas realizadas para alcançar um resultado organizacional definido”. Logo ao garantir que o processo siga corretamente as atividades relacionadas assume-se que o resultado final será um serviço com a qualidade esperada.

Em sua tese de doutorado, aduz Lopes (2014, p.63):

A conformidade de produtos em relação a requisitos pré-estabelecidos sempre foi uma preocupação para as empresas desde tempos remotos. À medida que novos métodos e técnicas de garantia da qualidade foram evoluindo, a qualidade deixou de ser um aspecto a ser controlado apenas durante o processo produtivo, e passou a integrar todas as operações e departamentos das organizações, conduzindo a um novo modelo de gestão para as empresas, a gestão pela qualidade total.

Podemos observar que o conceito geral de gestão da qualidade é algo bem atual e rotineiro dentro das empresas e notabiliza a importância da participação e integração dos colaboradores em todos os processos administrativos, principalmente no que tange o bom uso dos recursos que os trabalhadores têm em sua disposição, em busca de uma incansável melhoria contínua do bom andamento processual.

Defende ainda Lopes (2014, p.64):

A gestão da qualidade como um recurso estratégico irá depender da cultura empresarial, do empenho da gestão, da seriedade na realização de auditorias, da seriedade na avaliação dos resultados e é claro, da participação de todos os colaboradores. Lógico será então dizer que, se as atividades ligadas à gestão da qualidade forem encaradas como um empecilho, uma ferramenta para apontar os erros dos trabalhadores, um trabalho moroso e extremamente burocrático, rapidamente se tornarão um constrangimento imposto pela gestão que em nada beneficia, ou mesmo prejudica, o funcionamento e atividade da empresa.

2.4 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

¹ "a set of logically related tasks performed to achieve a defined business outcome."

Para que se possa acompanhar as expectativas de cada cliente a organização necessita utilizar de ferramentas que auxiliem neste processo. Entende-se por ferramenta:

Mecanismos simples para selecionar, implantar ou avaliar alterações no processo produtivo por meio de análises objetivas de partes bem definidas deste processo. Evidentemente, o objetivo das alterações é gerar melhorias (PALADINI, 2012, p.353).

Pudemos observar ainda mais precisamente sobre o conceito das ferramentas da qualidade, na visão de Mariani (2005, p.07):

Para gerenciar os processos e, sobretudo, tomar decisões com maior precisão, se faz necessário trabalhar com base em fatos e dados, ou seja, informações geradas no processo buscando e interpretando corretamente as informações disponíveis como forma de eliminar o empirismo. Para tanto, existem técnicas importantes e eficazes, denominadas de ferramentas da qualidade, capazes de propiciar a coleta, o processamento e a disposição clara das informações disponíveis, ou dados relacionados aos processos gerenciados dentro das organizações. Tais ferramentas da qualidade passam a ser de grande utilidade no momento em que as pessoas que compõem a organização começam a dominar e praticar o método PDCA de gerenciamento de processos, com a necessidade de trabalhar e dominar as técnicas de tratamento das informações, denominadas ferramentas da qualidade dentro do sistema de gestão pela qualidade e produtividade.

2.4.1 Diagrama de causa efeito

Segundo Mariani (1978), uma técnica simples e eficaz na enumeração de possíveis causas/problemas. Consiste na escolha de um problema presente em dado processo, a análise das causas e sub-causas que ocasionam tal problema e a divisão das mesmas dentro das categorias de: máquina, materiais, métodos, mão de obra, meio-ambiente e medidas. Não sendo necessário utilizar de todos esses 6 fatores. Aplicando tal técnica obteve-se os seguintes diagramas:

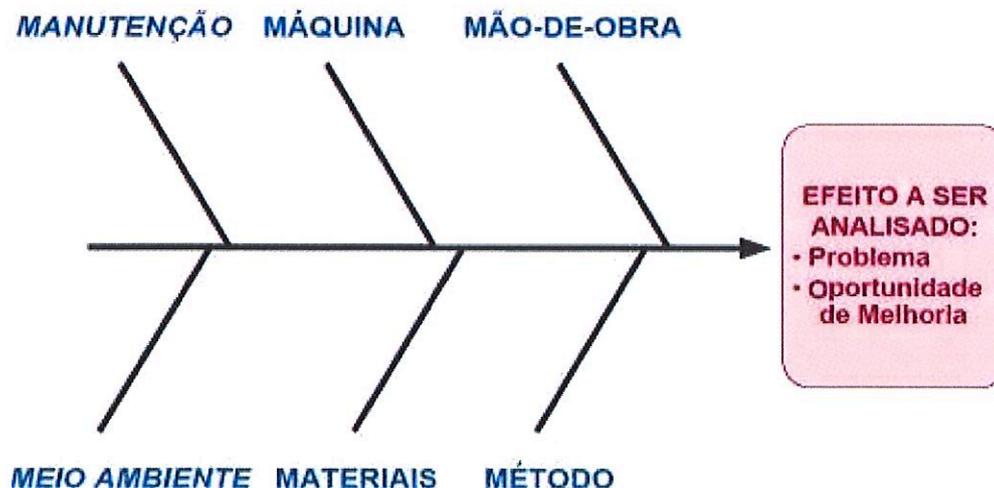


Figura 1: Diagrama de Causa e Efeito – Ishikawa. Fonte: Melo, 2001

possíveis erros durante o processo de produção de um serviço ou produto.

O ciclo PDCA tem como finalidade a melhoria do processo produtivo, podendo também ser utilizado em outros casos. Cada letra da sigla corresponde a uma etapa do processo:

1. Planejamento: estabelecimento dos objetivos, detalhamento da ação a ser implantada;
2. Execução: implantação do planejamento, utilização das ferramentas em escala reduzida;
3. Controle: esta é a fase da avaliação do que foi implementado, trata-se da fase do controle, ou seja, confrontar o que foi planejado com o realizado;
4. Ação: nesta fase as melhorias começam a ser caracterizadas, se estabelece o ciclo de melhoria contínua garantido desta forma, o aperfeiçoamento de forma sistemática, permanente e organizada.

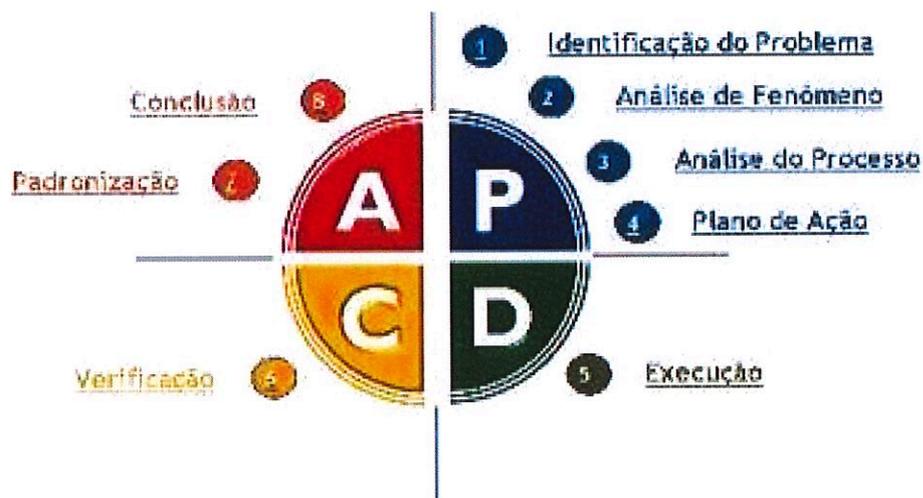


Figura 3: Ciclo PDCA.
Fonte: Peters, 1998.

Conforme Da Fonseca (2006, p.04):

O Ciclo PDCA, quando utilizado para atingir metas padrão ou para manter os resultados num certo nível desejado (controle), é designado por SDCA. As fases são: S (de standard ou padrão) - estabelecimento de Metas Padrão e de Procedimentos Operacionais Padrão (POP); D - treinamento e supervisão do trabalho, avaliação para saber se todos os POP estão sendo cumpridos na execução das tarefas; C - verificação da efetividade dos POP, avaliando se a meta foi ou não alcançada; A - caso a meta não tenha sido atingida adotar ação corretiva removendo os sintomas, agindo nas causas. No ciclo PDCA para melhoria, o processo não é repetitivo como no ciclo SDCA. Melhorar um processo significa estabelecer uma nova meta para permanecer nela.

Aplicando esse ciclo em conjunto com o diagrama foi possível identificar os problemas com os cadastros e deu-se início a uma discussão dentro do setor em meio a

análise do procedimento a fim de definir um plano de ação.

3 PROPOSTA PARA PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS

Após a verificação das ferramentas da qualidade, no que tange à análise e apresentação dos dados, foram utilizadas as ferramentas do ciclo PDCA e diagrama de causa e efeito bem como a análise in loco dos procedimentos, visto que se participou dos mesmos. Por meio da análise do diagrama de causa e efeito pode-se identificar as causas do problema e ao utilizar o ciclo PDCA é possível traçar um plano de ação para lidar com a problemática em conjunto com os dados da outra ferramenta.

Fundamenta-se com clareza a idéia de padronização segundo Nishida (2006, p01):

O conceito de padronização é utilizado na manufatura para manter a estabilidade nos processos, garantindo que as atividades sejam realizadas sempre numa determinada sequência e da mesma forma, num determinado intervalo de tempo e com o menor nível de desperdícios, conseguindo elevada qualidade e alta produtividade. É a base para realizar as futuras melhorias, eliminando mais desperdícios e encurtando ainda mais o lead time

Verificou-se que a causa mais impactante à problemática é a falta de padrões nos documentos que são cadastrados no setor, pois apesar de muitos documentos terem o mesmo tipo de assunto não seguem um modelo, usam de termos complexos de cunho jurídico, de textos extensos e pouco objetivos, o que causa confusão no entendimento por parte dos atendentes do setor. Estima-se que a solução deste fator ocasionaria em grande melhora no procedimento por influenciar os demais fatores.

Ainda segundo Nishida (2006, p.01):

A aplicação da padronização no desenvolvimento de produtos também proporciona uma redução significativa no "lead time", pois evita a ocorrência de desperdícios como esperas, buscas e correções de informações que provocam retrabalhos, tanto na área de projeto como posteriormente, na manufatura.

Ficou claro que os maiores gargalos se tratavam então do método e material utilizados, pois estes além de poderem ser corrigidos com uma única medida, também seriam mais efetivos em mitigar a quantidade de erros. Sendo assim o plano de ação traçado consiste em reunir os atendentes e supervisor, traçar um modelo comum para cada temática de processos administrativos que se iniciam no setor, bem como disponibilizar e divulgar esse modelo para os demais setores e ao público, por meio da rede de intranet e site do TJAM, como modelo padrão a ser utilizado no cadastro de novos

processos.

Visto que outros setores também possuem acesso ao sistema CPA e podem realizar cadastros em certas ocasiões, como de processos de cunho pessoal (férias, folgas, justificativas de faltas, etc), é ideal que o modelo seja amplamente divulgado, para que não hajam pequenas bolhas de funcionários ainda realizando entradas de forma irregular.

Sugere ainda Nishida (2006, p.07):

Para eliminar estes retrabalhos e perdas de tempos, deve-se melhorar ou criar formulários para requisição de pedidos, padronizando certos campos. Prepare um manual para o pessoal de vendas com as especificações pré-estabelecidas dos produtos com padronizações já incorporadas. Realize treinamentos e reuniões entre o pessoal de Desenvolvimento e Vendas para explicação destas padronizações.

Entretanto, dada a natureza burocrática do Tribunal como órgão público, com procedimentos engessados e de pouca abertura para novos métodos, a tentativa de implementação deste modelo provou-se ser uma tarefa árdua, com a ideia tendo sido engavetada tão breve fôra passada adiante para discussão com outros setores.

De acordo com Lefort (1979, p. 04):

Weber enumera certas características que ele julga como específicas da burocracia moderna : 1) as atribuições dos funcionários são oficialmente fixadas por força de leis, de normas ou de disposições administrativas; 2) as funções são hierarquizadas, integradas num sistema de mando de modo que em todos os níveis as autoridades inferiores são controladas pelas superiores, sendo possível apelar para uma instância superior a propósito das decisões de uma instância inferior; 3) a atividade administrativa e registrada em documentos escritos; 4) as funções supoe um aprendizado profissional; 5) O trabalho do funcionário exige uma dedicação completa ao cargo ocupado; 6) O acesso a profissão e, ao mesmo tempo, um acesso a uma tecnologia particular (jurisprudência, ciência comercial, ciência administrativa, etc.).

Para Thieves (2001), a estruturação da Instituição em torno de seus processos de negócio significa uma mudança na postura administrativa tradicional, cujo enfoque estava no gerenciamento de como as atividades são executadas individualmente para uma visão global e dinâmica de toda a Instituição.

Acontece que a cultura organizacional, bem como os funcionários com mais tempo de serviço na organização, vêem a mudança como trabalhosa demais e pouco proveitosa, como um esforço grandioso para ter uma recompensa diminuta. Sendo usados como argumentos contrários: "o Tribunal tem preocupações maiores!"; "está funcionando bem, por quê mudar?"; "O real problema é a falta de atenção e preparo dos atendentes".

Lobos (2008, p.22) discorre a respeito de mudanças organizacionais:

(...) o conceito de mudança organizacional já tem sido definido por outros autores como um conjunto de alterações no ambiente de trabalho de uma organização, que podem ser de dois tipos: estruturais e comportamentais. Apesar de que ambos os tipos de mudança podem ser facilmente reconhecidos como interdependentes, neste caso, o processo de desenvolvimento organizacional está fundamentalmente orientado a atuar sobre o comportamento mais do que a estrutura - acontecendo assim as mudanças nesta segunda variável somente em decorrência das mudanças já decididas no caso da primeira.

4 ANÁLISE COMPARATIVA

Pode-se ainda ser feito um comparativo entre os processos que já possuem modelos estabelecidos, como os processos de férias, que em geral não possuem números expressivos de erros cadastrais, tão pouco de retrabalho. Isso se dá pela natureza do modelo processual, que possibilita aos atendentes identificarem inconsistências a partir da entrada do documento, sendo enviados apenas os documentos preenchidos corretamente, facilitando também a avaliação dos autos pelo setor responsável, pois sabe-se que tendo sido feito o cadastro de forma correta resta apenas deferir ou não o pedido, baseando-se no direito de cada requerente.

Afirma Pradella (2013, p.04 e 05):

Assim, as empresas e universidades, ou seja, organizações que quiserem prosperar na era da informação devem utilizar metodologias de análise e redesenho de processos, tendo como base as estratégias e capacidades da organização. Essa metodologia deve ser capaz de representar e traduzir os objetivos estratégicos em metas mensuráveis, por meio de processos consistentes, para que se possa agregar maior valor ao cliente final e aos agentes do processo. Dessa forma, as organizações podem canalizar as energias, habilidades e conhecimentos específicos das pessoas em toda a empresa para alcançar os resultados desejados.

Desta forma os processos com modelos bem definidos tem seu tempo de trâmite otimizado, sendo concluídos em dias. Enquanto muitos processos que não seguem um modelo caem no esquecimento em meio a tantos outros e ficam meses e até anos parados. O que por sua vez ocasiona o descontentamento dos interessados nos processos, que precisam dar entrada em mais papeladas para esclarecer o pedido original, para que então este possa voltar a tramitar corretamente.

5 CONCLUSÃO

Mediante os aspectos apresentados neste artigo é possível observar como é realizado o cadastro de um processo administrativo no setor de Protocolo do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas, bem como as condições que impactam nessa atividade.

Foram abordados os conceitos de eficiência e qualidade, demonstrando a relação entre eles e a necessidade de ambos serem mantidos para prestação do melhor serviço possível dentro de uma organização de qualquer tipo, especialmente nas de cunho público, como é o caso do Tribunal.

Aprofundando-se no tema da qualidade, foram exemplificadas algumas ferramentas utilizadas para identificar, diagnosticar e corrigir adversidades durante procedimentos dos serviços. Adversidades estas que, por sua vez, resultam em erros, retrabalho, insatisfação e em geral no déficit na qualidade total.

Por meio do uso destas ferramentas foi identificada uma possibilidade de melhoria, traçado um plano de ação e dado início ao processo de criação de um modelo cadastral, que visava mitigar as possibilidades de erros ao dar entrada em novos processos administrativos.

Contudo, devido à resistência dos demais funcionários, o modelo não pôde ser levado adiante. O que, por sua vez, evidenciou uma cultura organizacional pouco aberta à mudanças.

Por fim, podemos concluir e defender positivamente que, apesar das evidências terem sido negadas pelo órgão em questão, as ferramentas da qualidade são imprescindíveis no bom andamento processual, fazendo com que os processos sejam menos onerosos, mais rápidos e mais eficientes, de forma que isso impacta diretamente no erário público do Estado, respeitando os princípios da eficiência.

6 REFERÊNCIAS

BÜLOW, Oscar Von. **Teoria das Exceções e dos Pressupostos Processuais**. Tradução e notas de Ricardo Rodrigues Gama. Campinas: LZN, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração da Produção**: uma abordagem introdutória. 11 Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

DA FONSECA, Augusto VM; MIYAKE, Dario Ikuo. **Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade**. XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, p. 1-9, 2006.

Davenport, T.H. & Short, J.E. **"The New Industrial Engineering: Information**

Technology and Business Process Redesign," Sloan Management Review, pp. 11-27, 1990.

LEFORT, Claude. **O que é burocracia. Política & Sociedade.** São Paulo: Nacional, p. 155, 1979.

LINS, Bernardo FE. **Ferramentas básicas da qualidade.** Ciência da Informação, v. 22, n. 2, 1993.

LOBOS, Julio. **Desenvolvimento organizacional: teoria e aplicações.** SciELO, 2008 Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/nr4VFDbp9sw3G3nM8PvmD5w/?lang=pt>>. Acesso em: 18 de jul. de 2021.

LOPES, Janice Correia da Costa. **Gestão da qualidade.** 2014. Tese de Doutorado.

MARIANI, Celso Antonio. **Método PDCA e Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos Industriais.** 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1978.

MARIANI, Celso Antonio. **Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso.** RAI-Revista de Administração e Inovação, v. 2, n. 2, p. 110-126, 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** 23. ed. São Paulo: Malheiros, 1998.

MELO, C. P.; CARAMORI, E. J. **PDCA Método de Melhorias para Empresas de Manufatura.** Belo Horizonte: Fundação de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

NISHIDA, Lando T. **Reduzindo o lead time no desenvolvimento de produtos através da padronização.** Artigos Lean Institute Brasil. Disponível em: < http://www.lean.org.br/comunidade/artigos/pdf/artigo_74.pdf>. Acesso em: 18 de jul. de 2021.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e casos.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PRADELLA, Simone. **Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional.** Revista Gestão & Tecnologia, v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013.

PETERS, Tom. **O Círculo da Inovação.** São Paulo: Harbra, 1998.

PEREIRA JÚNIOR, Jessé Torres. **Da reforma administrativa constitucional.** Rio de Janeiro: Renovar, 1999.

SLACK, Niguel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** Tradução de Maria Teresa Corrêa de Oliveira. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

THIEVES, Juarez Jonas Júnior. **Workflow - Uma tecnologia para transformação do conhecimento nas organizações - Estudo de caso no Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina – CEEE.** SC, 2. ed. rev., Florianópolis: Insular, 2001.

CARTA DE AUTORIZAÇÃO Nº _____/2021

Manaus, 04 de agosto de 2021.

Servimo-nos do presente instrumento para solicitar o consentimento de Vossa Senhoria para realização do Estágio Curricular Obrigatório junto a esta instituição.

Trata-se de estágio incluído na estrutura curricular do curso de Administração da Escola Superior de Ciências Sociais da Universidade do Estado do Amazonas – UEA, requisito final de caráter obrigatório para obtenção do grau de bacharel, da (o) qual a(o) acadêmica(o) **Saulo Cunha Alves** encontra-se regularmente matriculado, pelo que deverá desenvolver observações em uma determinada organização, sob a supervisão do (a) Docente **Andrea Lanza Cordeiro De Souza**, com carga horária de 120 horas, sendo realizadas no período de 03 a 28 de maio (120h) de 2021.

O produto final dessas observações será a elaboração do Trabalho de Conclusão de Estágio-TCE, o que deverá estar vinculado diretamente à atividade desempenhada pelo discente na organização.

Assim sendo, contamos com a vossa aquiescência nos devidos encaminhamentos para realização do estágio e nos colocamos à disposição para maiores esclarecimentos.

Atenciosamente,



Prof. Dra. Andrea Lanza
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO
AMAZONAS
P197215

Coordenador (a) do Curso de Administração



Prof. Dra. Andrea Lanza
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO
AMAZONAS
P197215

Orientador (a) do Estágio Supervisionado – ESO

Ao Ilmº Sr.