

## **Introdução**

### **Identificação do Órgão / Unidade**

Tribunal Superior Eleitoral / Secretaria Judiciária (SJD)

**E-mail para contato e envio de informações:** nq@tse.gov.br

### **Nome do trabalho / projeto**

Melhoria da qualidade na prestação do serviço de protocolização, autuação e distribuição de processos judiciais urgentes

### **Nome do responsável e equipe (Cargo / Função)**

Responsável e Representante da Direção no Sistema de Gestão da Qualidade: Jorge Marley de Andrade (Secretário Judiciário)

- Equipe diretamente envolvida: Secretaria Judiciária (SJD), composta de Gabinete, Assessoria de Planejamento e Gestão e CPADI
- Equipes de apoio e fornecedores internos do Sistema de Gestão da Qualidade:
  - Secretaria do Tribunal e Núcleo da Qualidade;
  - Secretaria de Administração;
  - Secretaria de Gestão de Pessoas;
  - Secretaria de Gestão da Informação; e
  - Secretaria de Tecnologia da Informação

### **Delimitação da ação (escopo)**

Protocolização, autuação e distribuição dos processos judiciais das classes *Habeas Corpus*, Mandado de Segurança e Medida Cautelar.

### **Objetivos**

- a) garantir a satisfação dos clientes;
- b) investir na qualificação profissional dos servidores;
- c) buscar a celeridade dos serviços;
- d) obter a eficácia da realização do produto; e
- e) assegurar a melhoria contínua do SGQ.

## **Desenvolvimento**

### **Identificação do problema, análise das principais causas e plano de ações de melhorias e resultado esperado**

O problema identificado foi o extenso tempo médio de tramitação dos autos urgentes (*Habeas Corpus*, Mandado de Segurança e Medida Cautelar). Constatou-se que algumas causas que explicavam este lapso temporal eram:

- a) estrutura organizacional pouco eficiente;
- b) fluxo de trabalho não otimizado com a existência de ações seqüenciais que poderiam ser realizadas simultaneamente;
- c) procedimentos de trabalho não otimizados ou que exigiam correção de erros que demandavam tempo excessivo e gasto desnecessário de recursos materiais e humanos; e
- d) falta de capacitação.

Então, visando aumentar a satisfação dos clientes internos, que são os Gabinetes de Ministros, que recebem os já citados autos urgentes, bem como a dos clientes externos, que são as partes e seus respectivos procuradores, buscou-se reduzir o tempo médio de tramitação dos autos, sem prejuízo da conformidade destes autos.

Devido a isso, o plano de ação consistiu na implementação efetiva de um Sistema de Gestão da Qualidade, que permitisse a realização dos objetivos do sistema de maneira sistemática, consistente e duradoura.

### **Métodos e técnicas adotadas no desenvolvimento das ações**

Foram empregados métodos, técnicas e melhores práticas de gestão por meio da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) baseado na norma NBR ISO 9001:2000.

Treinamentos na norma ISO foram realizados pelos servidores envolvidos com o Sistema de Gestão da Qualidade, tanto pelos gerentes, como pelos servidores de nível operacional.

Os conceitos de gestão por processos, melhoria contínua, ciclo PDCA (de *Plan*, *Do*, *Check* e *Act*) de garantia e melhoria da qualidade, bem como princípios de gestão participativa e envolvimento de todos foram disseminados entre os envolvidos.

Estabeleceu-se uma diretriz estratégica na forma de Política da Qualidade, cujo enunciado segue transcrito:

“Administrar as eleições com transparência e segurança no processo eleitoral; prestar jurisdição célere e eficaz; promover a melhoria contínua dos serviços, fortalecendo a democracia no País” (*revisão 2 em 13/02/2007*).

Em fevereiro de 2007, o atual Ministro Presidente do TSE, Ministro Marco Aurélio, revisou o enunciado da Política da Qualidade reafirmando o compromisso do Tribunal com a garantia da qualidade nas atividades realizadas e nos respectivos

resultados, além de incluir explicitamente no enunciado o conceito de melhoria contínua.

Da Política da Qualidade foram desdobrados os objetivos do Sistema de Gestão da Qualidade:

- a) garantir a satisfação dos clientes;
- b) investir na qualificação profissional dos servidores;
- c) buscar a celeridade dos serviços;
- d) obter a eficácia da realização do produto, e
- e) assegurar a melhoria contínua do SGQ.

Para cada objetivo foram estabelecidos um ou mais indicadores e as respectivas metas que foram cumpridas conforme demonstram os valores históricos registrados no SGQ, bem como os relatórios de auditorias internas e externas realizadas.

Foram utilizadas técnicas de mapeamento do processo de trabalho relativo ao escopo selecionado como, por exemplo, fluxogramas que permitirão o registro da situação inicial e possibilitaram posteriores análises e redesenhos de modo a tornar a prestação do serviço mais rápida e efetiva.

Outras técnicas foram assimiladas tais como o uso de formulários de controle de conformidade (listas de verificação) e de pesquisa de satisfação de clientes internos e externos que são preenchidos para consolidação dos indicadores de controle e de desempenho. Cálculos dos indicadores são realizados por meio de planilhas eletrônicas onde gráficos são elaborados para permitir análise não apenas da situação atual como da evolução dos indicadores ao longo dos meses.

Mensalmente são realizadas reuniões de análise do SGQ para analisar os dados coletados (incluindo reclamações e sugestões dos clientes registradas nas pesquisas de satisfação) e os indicadores calculados para tomar decisões de correção de eventuais desvios ocorridos ou identificar e deliberar quanto ao aproveitamento de oportunidades de melhoria. Nestes casos planos de ação utilizando a técnica 5W1H são elaborados e sua execução e eficácia são verificados.

O gerenciamento por processos implementado e o ciclo PDCA executado periodicamente são refinados na medida em que registros e controles parciais do indicador de tempo médio de tramitação foram estabelecidos em dois momentos ao longo de cada mês (nos dias 10 e 20). Isto permite a adoção de medidas corretivas ou preventivas em um intervalo de tempo menor e assim garantir que a meta deste indicador seja efetivamente cumprida até o final de cada mês.

Trimestralmente reuniões de análise crítica do Comitê da Qualidade de nível estratégico com a participação do Diretor-Geral, Secretários e Assessores-Chefe são realizadas onde indicadores e outros dados são analisados e decisões são tomadas.

Auditorias internas e externas de manutenção do SGQ (e de sua certificação) são realizadas e os relatórios de auditoria são analisadas nas reuniões de análise de

dados e de análise crítica o que também conduz a decisões e elaboração de planos de ação de correção ou de melhoria.

### Resultados e benefícios alcançados

Os períodos selecionados para análise comparativa e demonstração dos resultados e benefícios alcançados com o Sistema de Gestão da Qualidade são o primeiro semestre de 2006 e o primeiro semestre de 2007.

Além do cumprimento das metas inicialmente estabelecidas, algumas mudanças e inovações implementadas entre os dois períodos contribuíram para o estabelecimento de novas metas para se garantir maior eficácia no alcance dos objetivos.

Com o objetivo de se registrar e posteriormente divulgar em detalhes as ações de mudança e as inovações e assim demonstrar a contribuição do trabalho de gestão da qualidade, fomentar a difusão de melhores práticas a outras unidades da área e ao órgão como um todo, bem como mostrar a relevância do trabalho de gestão para os clientes, criou-se um objetivo e um Indicador de Melhorias do Sistema (IMS), baseado no conjunto de ações desenvolvidas e os respectivos resultados/benefícios obtidos (impacto) registrados na tabela abaixo (tabela 1).

**Tabela 1 - QUADRO DE MELHORIAS DO SISTEMA (maio de 2006 a fevereiro de 2007)**

Nº	Mês	Melhoria	Impacto
1	MAI/2006	Fusão das Seções de Autuação e Distribuição e desvinculação da atividade de distribuição da Seção de Montagem	Diminuição do tempo de autuação e distribuição, visto que o mesmo servidor, examinando os autos, realiza os dois procedimentos acima citados.
2	JUL/2006	A utilização da etiqueta na capa dos processos	Mesmo detectando erros, a capa processual não é mais trocada. Nela é colada etiqueta com dados corrigidos, economizando material com redução dos custos, além de a montagem poder ser realizada sem que tenha ocorrido a autuação e a distribuição, o que não era possível antes da utilização da etiqueta.
3	JUL/2006	Definição de índice de não-conformidade	Meta mais desafiadora
4	JUL/2006	Inclusão do módulo "outros" (causa de pedir remota) no SADP para autuação dos processos	Melhorou a distribuição dos processos das classes envolvidas no escopo, com mais agilidade no trâmite dos mesmos e aumento da satisfação dos clientes externos (advogados e partes).
5	AGO/2006	Utilização pela CPADI da indexação feita pelo Protocolo Geral na composição do resumo do processo	A CPADI aproveita os dados do Protocolo, evitando o trabalho em duplicidade.
6	SET/2006	Automatização no preenchimento do nome do	Ganho de tempo na autuação e eliminação dos erros no preenchimento

Nº	Mês	Melhoria	Impacto
		advogado durante autuação	dos nomes dos advogados
7	SET/2006	Inclusão do campo “número do processo na origem” (TRE e/ou Zona Eleitoral)	Aumento na precisão e maior celeridade no trabalho de distribuição e melhoria na consulta pelo público interno e externo
8	DEZ/2006	Implementação do novo protocolo judiciário	Diminuição no tempo de tramitação dos processos, em razão da racionalização dos dados registrados e proximidade física com a CPADI.
9	DEZ/2006	Exclusão da indexação feita pelo protocolo nos processos judiciários	Diminuição no tempo de tramitação dos processos
10	FEV/2007	Adoção da gestão participativa na Secretaria Judiciária	Maior conscientização, envolvimento e comprometimento de todos os servidores com a melhoria das atividades e resultados, além da participação extensiva de todos os servidores nas reuniões de análise de dados, aumentando a possibilidade de sugestões de melhoria.
11	FEV/2007	Realização do direcionamento institucional da Secretaria Judiciária, em que se definiram as bases filosóficas da Unidade, consistentes na Missão, Visão de Futuro e Valores.	Maior conscientização, envolvimento e comprometimento de todos os servidores com a melhoria das atividades e resultados.
12	FEV/2007	Mudança nos formulários de pesquisa de satisfação	Avaliação mais adequada dos serviços prestados.
13	FEV/2007	Análise do Tempo Médio de Tramitação a cada 10 dias	Análise mais acurada dos dados, permitindo ações corretivas mais eficazes, com a conseqüente redução do tempo médio de tramitação dos processos.
14	FEV/2007	Resposta aos clientes externos que preenchem o formulário de satisfação	Incentivo ao preenchimento do formulário de avaliação pelos advogados.

**Comparação, por meio de dados estatísticos, de maneira a comprovar a eficácia das ações no alcance dos objetivos**

**Tabela 2 - EXEMPLOS DE OBJETIVOS, INDICADORES E METAS NO 1º SEMESTRE DE 2006**

OBJETIVO	INDICADOR	META	MÉDIA DE FEV A JUN
Garantir a satisfação dos clientes	Índice de Satisfação do Cliente Externo	≥ 80% de satisfação dos clientes	97 %

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>MÉDIA DE FEV A JUN</b>
	Índice de Satisfação do Cliente Interno	≥ 80% de satisfação dos clientes	88,24 %
Buscar a celeridade dos serviços	Tempo Médio de Tramitação	Até 360 min	135 min

**Tabela 3 - EXEMPLOS DE OBJETIVOS, INDICADORES E METAS NO 1º SEMESTRE DE 2007**

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>MÉDIA DE FEV A JUN</b>
Garantir a satisfação dos clientes	Índice de Satisfação do Cliente Externo	≥ 80% de satisfação dos clientes	97 %
	Índice de Satisfação do Cliente Interno	≥ 80% de satisfação dos clientes.	94,6 %
Buscar a celeridade dos serviços	Tempo Médio de Tramitação	Até 90 min	69,6 min

**Tabela 4 – Melhorias do indicadores**

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>Variação percentual</b>
Garantir a satisfação dos clientes	Índice de Satisfação do Cliente Externo	0 %
	Índice de Satisfação do Cliente Interno	+ 7 %
Buscar a celeridade dos serviços	Tempo Médio de Tramitação	- 48,5 %

Como pode ser observado nas tabelas acima, os valores do indicador de satisfação do cliente externo, em torno de 97 % nos dois períodos, demonstra que a eficácia neste aspecto continuou excelente.

Em relação ao indicador de satisfação do cliente interno, houve uma melhoria de 7% neste índice o que demonstra que a eficácia para este cliente não apenas atendeu a meta estabelecida como a superou.

Finalmente, o tempo médio de tramitação foi reduzido em quase 50%, ou seja, a protocolização, autuação e distribuição de processos judiciais urgentes diminuiu quase a metade do tempo que se praticava no primeiro período.

## **Conclusão**

A decisão da alta direção do TSE de implementar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) na área judiciária do Tribunal, somada à determinação do Secretário Judiciário e ao comprometimento de sua equipe em efetivamente aplicar os conceitos, princípios, métodos e técnicas de gestão da qualidade, resultou na implementação de 15 (quinze) ações (ver tabela 2), na adoção e na difusão de inovações, na melhoria de resultados demonstrados por indicadores, assim como gerou benefícios aos clientes internos e externos do processo de trabalho.

Para os clientes externos, partes e advogados, o tempo médio de tramitação dos processos judiciais das classes *Habeas Corpus*, Mandado de Segurança e Medida Cautelar diminuiu para quase a metade, o que demonstra a alta relevância do trabalho de gestão da qualidade desenvolvido.

Além disso, é grande o potencial de difusão no aprimoramento da prestação jurisdicional, não apenas na própria unidade onde o SGQ foi implementado (Secretaria Judiciária), como em outras unidades do TSE e em todos os tribunais regionais eleitorais. Na verdade, este potencial já está sendo explorado, na medida em que a Secretaria Judiciária do TSE está adotando os conceitos, princípios, métodos e técnicas assimilados no SGQ para outras subunidades que compõem a secretaria.

Além disso, a experiência adquirida com a implementação e a certificação do SGQ do TSE permitiu a difusão deste tipo de sistema para o Tribunal Regional Eleitoral de Goiás que também implementou e certificou seu SGQ com a assessoria do TSE.

A implementação e certificação de um SGQ na área judiciária foi altamente inovadora no TSE, uma vez que não havia sistema desta natureza no Tribunal e a iniciativa enfrentou inicialmente grandes resistências internas de alguns habituados a trabalhar e pensar de outro modo. Por outro lado, a paciência, determinação, perseverança e apoio, principalmente de dirigentes em posições estratégicas e líderes, foram maiores que essas resistências, o que permitiu mudança revolucionária de paradigma e alteração positiva das rotinas. Pode-se falar então de adoção efetiva e disseminada de inovações. Mudanças ocorreram não apenas por obediência à hierarquia, mas porque os servidores compreenderam os benefícios para todos: clientes, organização e para a qualidade de vida das pessoas envolvidas.

Por outro lado, o alcance da contribuição obtida com a implementação do primeiro escopo, certificado de um Sistema de Gestão da Qualidade na Secretaria Judiciária do TSE, é tão relevante que a direção do Tribunal, com base no sucesso desta primeira experiência, decidiu pela expansão do SGQ para todas as unidades envolvidas no macroprocesso de aquisição de materiais e contratação de serviços, projeto este que está na sua primeira etapa de implementação.

Tudo isso demonstra o mérito do trabalho desenvolvido e aqui demonstrado, contribuindo de modo relevante para a melhoria contínua da prestação do serviço eleitoral, já considerado excelente e de referência mundial.