



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: ESTÁGIO SUPERVISIONADO II

**GESTÃO DE PROCESSOS: UMA ANÁLISE NAS OPERAÇÕES DO
CARTÓRIO DA DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO DA PARAÍBA**

Elton Gonçalves Veras

Orientadora: Prof.^a Helen Silva Gonçalves

JOÃO PESSOA – PB

MARÇO DE 2013

ELTON GONÇALVES VERAS

**GESTÃO DE PROCESSOS: UMA ANÁLISE NAS OPERAÇÕES DO
CARTÓRIO DA DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO DA PARAÍBA**

Monografia apresentado ao Departamento do curso de Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba como requisito para atender as exigências da disciplina Estágio Supervisionado II.

Área: Administração da Produção e Operações.

Orientadora: Prof.^a Helen Silva Gonçalves

JOÃO PESSOA – PB

MARÇO DE 2013

V476g Veras, Elton Gonçalves.

Gestão de processos: uma análise nas operações do cartório da Defensoria Pública da União da Paraíba./ Elton Gonçalves Veras. – João Pessoa: UFPB, 2013.

100f.:il.

Orientador: Prof. ^a Helen Silva Gonçalves
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Administração da produção. 2. Administração pública.
Mapeamento de processos – operações. 3. Defensoria Pública da União.
I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658.5(043.2)

ELTON GONÇALVES VERAS

**GESTÃO DE PROCESSOS: UMA ANÁLISE NAS OPERAÇÕES DO
CARTÓRIO DA DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO DA PARAÍBA**

Monografia apresentado ao Departamento do curso de Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba como requisito para atender as exigências da disciplina Estágio Supervisionado II.

Aprovado em _____

Banca Examinadora

Prof.^a Helen Silva Gonçalves (orientadora)

Prof.^a Kellen da Silva Coelho

AGRADECIMENTOS

- À professora Helen por ter ajudado bastante neste trabalho com a sua orientação, corrigindo cada detalhe.
- Á família pelo incentivo aos estudos.
- Aos servidores e aos demais trabalhadores da Defensoria Pública da União da Paraíba, principalmente aos funcionários do setor cartório.
- A todos que fizeram parte desta carreira acadêmica no curso de administração, os professores e os verdadeiros companheiros de sala.

**“Não basta saber, é
preciso aplicar. Não basta
querer, é preciso fazer”
(*Bruce Lee*).**

RESUMO

Atualmente, as empresas prestadoras de serviço podem enfrentar problemas nas suas operações, por isso há uma preocupação com seus processos. Dentre os tipos de organizações que prestam serviços, há as instituições públicas, dentre elas, existe a Defensoria Pública da União. Este trabalho acadêmico trata do problema de pesquisa relacionado à sobrecarga de atividades que acabaram gerando acúmulo das mesmas no Cartório da Defensoria Pública da União da Paraíba. Para propor melhorias para o desempenho deste setor, foi necessária identificar os processos chave, em seguida, mapear os mesmos para obter uma visualização das operações exercidas por este setor, além de identificar e analisar os gargalos nos processos chave. As melhorias sugeridas foram de acordo com os gargalos identificados pelo fluxograma e pelo método da observação, com o intuito de reduzi-los. Os principais métodos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, para abordar assuntos referentes à administração pública, algo que faz parte da realidade da empresa; pesquisa documental, para coletar informações contidas em publicações de sites de instituições públicas; pesquisa aplicada, pelo fato da aplicação do fluxograma nos processos exercidos pelo Cartório da Defensoria Pública da União da Paraíba, e a coleta de dados foi pelo método da observação direta e entrevista informal com uma servidora que possui notório conhecimento e experiência neste setor. Nos resultados, o fluxograma permitiu uma boa visualização das operações exercidas no Cartório deste mesmo órgão defensorio, bem como foi possível identificar, expor e analisar cada gargalo que aparecem nos processos chave. Os gargalos identificados comprometem com o tempo, por isso as melhorias sugeridas foram elaboradas para reduzir o tempo desperdiçado com eles, porém existem os gargalos que são fatores externo à empresa, por isso não é possível à própria Defensoria Pública da União da Paraíba resolve-los, pois para evita-los, depende da outra empresa, como é o caso dos gargalos relacionados ao sistema que esta empresa utiliza para armazenar informações acerca dos processos de assistência jurídica, o e-PAJ, onde só a Defensoria Pública Geral da União possui a responsabilidade pela sua manutenção. Como se trata de uma organização pública, existem as dificuldades de implementar boas ideias por causa das legislações, o que submete o serviço público a uma limitação por causa da disfunção da burocracia. Por fim, pode-se concluir que ao analisar o princípio da eficiência, propor um serviço público eficiente, é fazer o que a lei permite, porém devido às legislações que as organizações públicas estão submetidas, há dificuldade de implantar melhorias imediatas.

Palavras-chave: Mapeamento de processos, operações, fluxograma, Defensoria Pública da União, administração pública.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Estatísticas do número de atendimentos realizados na DPU/PB.....	5
--	---

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Símbolos de mapeamento de processos.....	12
Figura 2 - Mapeamento de processos de uma indústria de confecções.....	13
Figura 3 - Símbolos de mapeamento de processos utilizados em fluxogramas.....	15
Figura 4 - Fluxograma de controle de produtos não conformes de uma empresa de eletrodomésticos.....	16
Figura 5 - Organograma da administração direta.....	20
Figura 6 - Mapeamento dos processos que são exercidos no cartório da DPU/PB.....	39
Figura 7 - Fluxograma do processo chave “ler despacho”.....	40
Figura 8 - Fluxograma do processo chave do despacho de ligações.....	42
Figura 9 - Fluxograma do processo chave do despacho de agendar e intimar perícia médica.....	44
Figura 10 - Fluxograma do processo chave do despacho de protocolar petição.....	45
Figura 11 - Fluxograma do processo chave do despacho de devolução de autos judiciais.....	46
Figura 12 - Fluxograma do processo chave do despacho de protocolar petição e devolver autos judiciais.....	47
Figura 13 - Fluxograma do processo chave do despacho de inserir petição no Creta.....	48
Figura 14 - Fluxograma do processo chave do despacho de juntada de intimação do Creta.....	50
Figura 15 - Fluxograma do processo chave do despacho de defesa administrativa.....	51
Figura 16 - Fluxograma do processo chave do despacho de enviar ofício.....	53
Figura 17 - Fluxograma do processo chave do despacho de enviar ofício por motorista.....	55
Figura 18 - Fluxograma do processo chave do despacho de enviar carta.....	57

Figura 19 - Fluxograma do processo chave do despacho de enviar telegrama.....	59
Figura 20 - Fluxograma do processo chave do despacho de solicitar CNIS.....	60
Figura 21 - Fluxograma do processo chave do despacho de juntar CNIS.....	61
Figura 22 - Fluxograma do processo chave do despacho de aguardar PAJ.....	62
Figura 23 - Fluxograma do processo chave do despacho de tramitações.....	64
Figura 24 - Fluxograma do processo chave “elaborar certidão ou com termo de conclusão”.....	65
Figura 25 - Fluxograma do processo chave armazenar informações nos sistema e-PAJ.....	66
Figura 26 - Fluxograma do processo chave guardar PAJ.....	67
Figura 27 - Fluxograma da continuação do processo chave do despacho de agendar e intimar perícia médica.....	67
Figura 28 - Fluxograma da continuação processo chave do despacho de protocolar petição e devolver autos judiciais.....	68
Figura 29 - Fluxograma da continuação do processo chave do despacho de devolução de autos judiciais.....	68
Figura 30 - Fluxograma da continuação processo chave do despacho de protocolar petição e devolver autos judiciais.....	69
Figura 31 - Fluxograma da continuação do processo chave do despacho de defesa administrativa.....	69
Figura 32 - Fluxograma da continuação do processo chave do despacho de enviar ofício por motorista.....	70

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	viii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objetivos.....	3
1.2 Justificativa.....	3
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1 Operações de serviço.....	7
2.2 Processos nas operações.....	9
2.3 Mapeamento de processos.....	11
2.3.1 Fluxograma.....	14
2.4 Administração pública.....	17
2.4.1 Serviço público.....	19
2.5 Cartórios: Definição e características.....	23
3 METODOLOGIA.....	26
4 RESULTADOS.....	28
4.1 Defensoria Pública da União (DPU).....	28
4.1.2 Estrutura organizacional da Defensoria Pública da União.....	29
4.1.3 Defensores Públicos Federais (DPF).....	31
4.1.4 Processo Eletrônico de Assistência Jurídica (e-PAJ).....	33
4.1.5 Cartório da Defensoria Pública da União da Paraíba (DPU/PB).....	33
4.2 Descrição e mapeamento de processos do cartório da DPU/PB.....	36
4.2.1 Descrição e fluxograma dos processos chave.....	39
4.2.1.1 Descrição e fluxograma do processo chave da sexta etapa (ler despacho).....	39
4.2.1.2 Descrição e fluxograma do processo chave da sétima etapa (cumprir despacho).....	40
4.2.1.3 Descrição e fluxograma do processo chave da oitava etapa (elaborar certidão ou com conclusão).....	65

4.2.1.4 Descrição e fluxograma do processo chave da nona etapa (armazenar informações no sistema).....	65
4.2.1.5 Descrição e fluxograma do processo chave da décima etapa (guardar PAJ).....	66
4.2.1.6 Descrição e fluxograma do processo chave correspondente à sétima etapa, após a conclusão da oitava, nona e décima etapa.....	67
4.3 Identificação e análise de gargalos.....	70
4.4 Propostas de melhorias.....	74
5 CONCLUSÃO.....	78
REFERÊNCIAS.....	81
APÊNDICE.....	88

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

As organizações fazem parte da vida das pessoas, suprimindo as suas diversas necessidades, através de produtos ou serviços, podendo ser com fins lucrativos, que são as empresas privadas ou sem fins lucrativos, como é o caso das empresas públicas e das organizações não governamentais (CHIAVENATO, 2005). Para as empresas poderem suprir as necessidades das pessoas, é necessário exercer a função produção e operações para gerenciar os recursos destinados para produzir bens e serviços (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). O termo produção é utilizado para as atividades produtivas de um produto e operações para as atividades que produzem os serviços (MOREIRA, 2011).

As organizações que produzem produtos e as que prestam serviços possuem a função produção ou operações, desempenhada por processos devidamente estabelecidos de acordo com o que a empresa produz (CORREA; CORREA, 2009). Por isso, cabem à responsabilidade de se ter a mesma atenção e cuidado para qualquer tipo de empresa. Dentre elas, há as organizações públicas.

A área de produção ou operações existe nas empresas prestadoras de serviço e cada processo deve ser estabelecido com a mesma atenção e cuidado, pois caso contrário, gera problemas (JOHNTON; CLARK, 2011).

As organizações podem apresentar problemas na sua estrutura interna em diversos setores. Na área de produção esses problemas podem comprometer a qualidade de seus produtos ou serviços, tendo como consequência, consumidores insatisfeitos (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). A falta de recursos, equipamentos com defeitos, estrutura física inadequada, funcionários despreparados para exercer atividades, atrasos no atendimento ao cliente são possíveis problemas que podem ser encontrados nas operações das organizações, por exemplo.

Devido aos problemas que as empresas enfrentam e podem enfrentá-las futuramente na produção e nas operações, há a importância e a preocupação com os processos. Para Shingo (1996), a área de produção de uma empresa é constituída por uma série de processos e operações, sejam para produzir produtos ou serviços.

O fator produção depende do desempenho de todos os procedimentos utilizados nos processos e nas operações, contando com os recursos necessários, assim as operações são constituídas de atividades relacionadas aos processos, bem como são

constituídos de atividades relacionadas às operações que produzem os serviços (SHINGO, 1996).

Para poder estudar os processos, a ferramenta mais utilizada é o mapeamento de processos, que é uma forma de apresentar cada etapa constituída nos processos, registrando cada detalhe (ARAÚJO, 2005). Quando elaborada, torna-se uma representação gráfica das sequencias de fases dos processos produtivos (MOREIRA, 2011). Esta ferramenta também pode ser utilizada em organizações públicas.

Entre os tipos de empresas públicas que existem, há os cartórios judiciais. Este tipo de empresa também enfrenta problemas. De acordo com Gonçalves (2007), segundo uma pesquisa feita pela Fundação Getúlio Vargas, os cartórios judiciais são responsáveis por 80% (oitenta por cento) dos atrasos nas ações judiciais e por isso há uma carência de profissionais para propor uma melhor administração e gerenciamento nos processos, apesar da pesquisa ter sido realizada em cartórios judiciais paulistas, o problema apresentado ocorre nos demais cartórios de outros estados.

Colzani (2009) relata que no Cartório da Justiça de Primeiro Grau de Santa Catarina foi identificado dificuldades na administração dos processos realizados, como a falta de participação dos Juízes e uma falta de planejamento. Por isso o autor propôs para esta empresa uma gestão de processos, com planejamento e um controle sobre todas elas para solucionar as dificuldades.

Devido aos problemas que o serviço público enfrenta, existe a necessidade de resolvê-lo e implantar melhorias, já que há uma preocupação com os seus consumidores. Simão et al (2010) relatam que na Polícia Federal, os servidores e gestores enfrentam problemas internos, por isso acabaram se acostumando a sempre elaborar as soluções para gerenciar e otimizar os processos de trabalho, podendo gerar um melhor pacote de valor à sociedade.

A Defensoria Pública da União (DPU) é um órgão público que presta serviço de assistência jurídica para reivindicar os direitos dos cidadãos que não possuem condições para arcarem com custos honorários advocatícios, desde que comprovem a sua hipossuficiência econômica (DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO, 2012). Para cada caso que há na nesta instituição jurídica, há uma necessidade de buscar e encaminhar informações, além de organizar os processos. O cartório é setor deste órgão defensorio que se responsabiliza por atividades administrativas dos processos de assistência

jurídica e sempre elabora uma certidão para armazenar as informações de tudo o que foi feito em cada processo de assistência jurídica.

O cartório da Defensoria Pública da União da Paraíba (DPU/PB) é um setor onde é preciso organização e atenção de seus funcionários para não haver erros, pois se uma atividade é realizada com erros, gera outros problemas, como auto físico guardado em local errado e informações não encaminhadas corretamente ao destinatário, por exemplo. Quanto mais erros acontecem, mais o tempo de serviço é gastado para corrigi-los. Devido não só a erros, como também a uma grande demanda de pessoas que necessitam e buscam a prestação de serviço de assistência jurídica da DPU/PB.

O cartório deste órgão acabou apresentando o problema de acúmulo e sobrecarga de atividades, pelo fato dos funcionários não conseguirem darem conta da grande quantidade de atividades durante o expediente de trabalho.

Considerando esta situação, tem-se o seguinte problema a ser estudado:

Quais as possíveis melhorias sugeridas nas atividades realizadas no cartório da DPU/PB?

1.1 Objetivos

Geral

Propor melhorias para o desempenho das atividades realizadas no Cartório da Defensoria Pública da União da Paraíba.

Específicos

- 1- Identificar os processos chave no cartório da DPU/PB.
- 2- Mapear os processos chave realizados neste mesmo setor.
- 3- Identificar e analisar os gargalos nos processos chave realizados no cartório deste mesmo órgão defensorio.
- 4- Sugerir melhorias no desempenho a partir dos gargalos identificados.

1.2 Justificativa

A área de produção ou operações existe em todas as organizações, pois cada precisa produzir seu produto ou serviço (CORREA; CORREA, 2009). A fundamentação teórica e as técnicas estudadas e desenvolvidas sobre produção e operações, podem ser aplicadas em empresas públicas e privadas, respeitando as adaptações necessárias.

A área de prestação de serviços vem alcançando uma grande participação no Brasil, por isso esta área necessita de estudos sobre o seu desempenho, com o intuito de melhorá-la (MIYASHITA; SALOMON, 2011). A sua importância não é apenas para o setor privado, bem como para o setor público.

Devido à limitação estabelecida no princípio da legalidade sobre a administração pública, em que o administrador não pode tomar as decisões que sejam contraditórias à lei, cabe à própria administração enfrentar esses desafios com os recursos disponíveis, como os recursos humanos e materiais, por exemplo, uma vez que para poder tomar as decisões para buscar recursos fora da empresa, é necessário um planejamento a longo prazo (em alguns casos, a curto prazo) para em seguida ser aprovado pela instituição superior devido a presença de uma forte burocracia que há na administração pública.

O serviço público é visto pela sociedade como moroso, apresentando dificuldade de resolução, por demonstrar alta incidência de erros e ser burocrático, já que esta última dificulta a implementação de melhorias e identificação de problemas (PAIM; MACIEIRA; LYRA, 2004). Por isso, nas últimas décadas, o serviço público percebeu que precisa melhorar as suas operações e vários métodos de mudança baseadas em práticas utilizadas no setor privado foram adotadas em instituições públicas (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2006).

A Defensoria Pública da União presta seu serviço diante do poder Judiciário, pois os juízes que atuam nos tribunais são os responsáveis pela elaboração das sentenças, bem como as demais decisões de julgamento dos casos.

Segundo Colzani (2009), o serviço público dos Tribunais Judiciais enfrenta o problema de demora dos processos jurídicos, por isso as pessoas que necessitam deste serviço acabam demonstrando insatisfação. Por causa deste problema, estes tipos de organizações possuem uma carência na gestão especializada de administrar os processos (COLZANI, 2009). Por isso, a Defensoria Pública da União da Paraíba já recebeu reclamações dos assistidos que se mostraram insatisfeitos com a demora dos processos, enquanto eles estavam em andamento na Justiça Federal.

A partir do início do ano de 2011, a Defensoria Pública da União da Paraíba (DPU/PB) passou a realizar um número maior de atendimentos, comparado aos números dos dois anos anteriores, por isso, o número de assistências jurídicas prestadas em 2011 foi aproximadamente três vezes maior comparado aos anos de 2009 e 2010. No ano de 2012, conforme é demonstrado nas estatísticas do gráfico 1, a tendência é

continuar com este aumento da demanda, fato que consta nas estatísticas da Defensoria Pública da União (2013), baseado nas informações contidas no sistema que esta instituição utiliza o Processo eletrônico de assistência jurídica (e-PAJ).

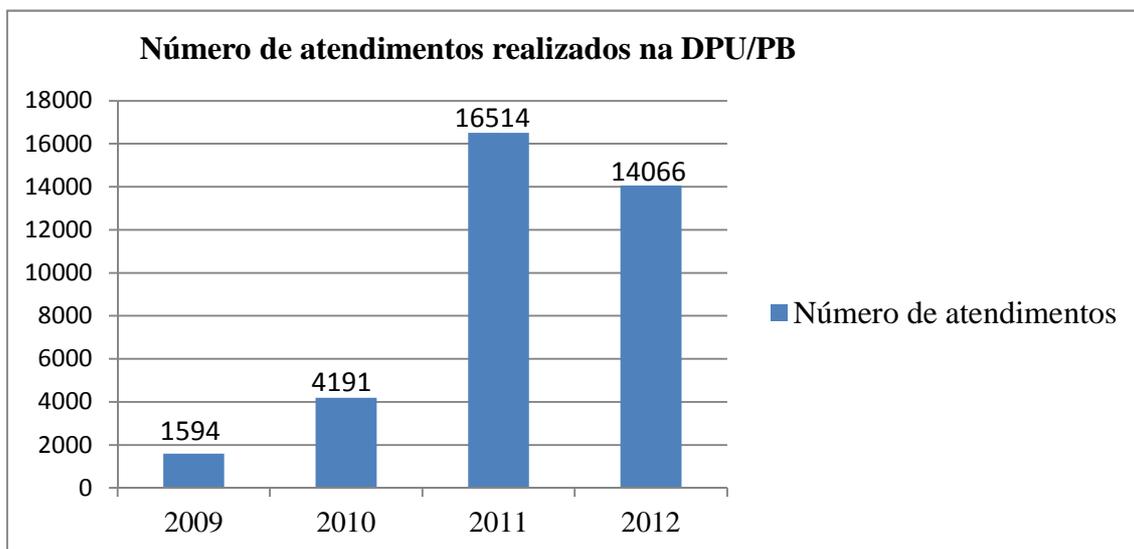


Gráfico 1 - Estatísticas do número de atendimentos realizados na DPU/PB.

FONTE: Adaptado da Defensoria Pública da União (2013).

Devido a esse maior número de casos, o cartório vem recebendo mais atividades para serem cumpridas. Os funcionários não suportaram o aumento da demanda, por isso as atividades foram sendo acumuladas. Com isso, gerou uma sobrecarga de atividades e há uma necessidade de melhorá-las. Além disso, outros fatores problemáticos como falha no sistema e-PAJ, instalação de máquina fora do setor, processos não localizados no seu devido lugar, além de outros erros que geram atraso. Cada problema, afeta diretamente o tempo de serviço, comprometendo o desempenho do setor, acumulando atividades. As operações de serviço deste órgão defensorio sofrem por apresentar erros que geram demora e acúmulo de atividades.

A demanda de assistidos (pessoas que necessitam e usufruem dos serviços prestados pela Defensoria) aumentou, por isso há mais processos de assistência jurídica. Os funcionários do cartório não suportaram essa maior demanda, por isso perceberam uma sobrecarga de trabalho.

A partir do problema identificado e as dificuldades encontradas, há uma necessidade de melhorar os processos desempenhados pelo cartório. Já que os processos de uma organização são a base do serviço a ser prestado e conseqüentemente precisam de uma boa gestão (MIYASHITA; SALOMON, 2011).

Uma forma de poder analisar e estudar detalhadamente os processos são através de uma ferramenta chamada de mapeamento de processos que também é conhecida como fluxograma (PEINALDO; GRAEMI, 2007). A sua utilização pode auxiliar os funcionários envolvidos com os processos a pensar em novas formas de melhorias na qualidade da execução das atividades (JOHNSTON; CLARK, 2011).

O fluxograma é uma ferramenta bastante utilizada pelas empresas, para com que o gestor possa melhor visualizar os processos, bem como identificar possíveis gargalos (ARAUJO, 2005). A sua utilização é benéfica para todos os envolvidos poderem ter uma visão e um entendimento sobre os processos (MIYASHITA; SALOMON, 2011).

De acordo com Shingo (1996), melhorar os processos e operações depende de um conhecimento aprofundado das diversas atividades que a empresa realiza na área de produção, após conhecê-las, é possível identificar os problemas e as possíveis causas, além de aperfeiçoar todos os procedimentos para melhorar a qualidade dos processos.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aborda assuntos relacionados ao tema e aos objetivos deste trabalho.

2.1 Operações de serviço

As operações estão presentes ao longo de todo processo produtivo de um serviço e possui formas variadas dependendo do que a empresa deseja produzir (JOHNSTON; CLARK, 2011). As operações de um serviço de dedetização são diferentes de um serviço de entrega, por exemplo.

Johnston e Clark (2011) definem as operações como configurações dos recursos e processos que são criados e entregam o serviço ao cliente.

Dentre os diversos tipos de serviço, Peinaldo e Graemi (2007) classificam os serviços em empresariais (consultorias, bancos e escritórios), comerciais (varejo e manutenção), infra-estruturais (comunicação, transporte e saneamento), sociais (Teatro, restaurante e hospital) e administração pública (educação, saúde e policiamento).

Os serviços apresentam características comuns, apesar de suas operações apresentarem formas variadas em suas classificações, conforme Paladini (2011) e Peinaldo e Graemi (2007). Os serviços são caracterizados por possuir *feedback* imediato e intensa interação com o cliente presente ao longo do processo produtivo, por depender muito dos recursos humanos, por haver simultaneidade na produção e no consumo, por apresentar dificuldades de se obter um modelo uniforme de execução, por haver esforço na qualidade que está no suporte ao cliente e por não poderem ser patenteados e protegidos (PALADINI, 2011). Porém, existem serviços em que podem ser “protegidos”, como é o caso de um serviço de segurança pública, onde o policial já é treinado e autorizado para defender a sociedade e a se proteger por saber defesa pessoal.

O serviço é impossível de ser estocado e como o cliente está presente ao longo do processo produtivo, apresenta uma capacidade melhor de satisfazê-lo, havendo menor possibilidade de erros comparada a produção de um produto (BATALHA et al., 2008). Durante o processo produtivo de um serviço, a participação do cliente contribui para sua satisfação, porque ele explica como o serviço deve ser realizado para atender as

suas exigências de satisfação, assim a tendência é a organização obter um desempenho favorável (JOHNSTON; CLARK, 2011).

A partir das características apresentadas por esses autores sobre os serviços em geral, é possível obter um entendimento sobre as operações, porém existem serviços em que não apresentam essa interação direta com o cliente ao longo de todo processo produtivo, como é no caso dos Correios, onde o cliente não está presente fisicamente durante todo o processo de entrega.

Santos, Varvakis e Gohr (2004) abordam que durante o processo produtivo de um serviço, existe a parte que possui a interação direta com o consumidor, denominada de linha de frente e a parte que não tem a presença do cliente, chamada de linha de retaguarda. Um exemplo de linha de frente pode ser a presença do torcedor no estádio durante um jogo de futebol americano e um exemplo de linha de retaguarda é o momento em que os atletas estão treinando e se preparando para o jogo sem a presença do torcedor.

Johnston e Clark (2011) relatam que a tecnologia possui um importante papel intrínseco na estrutura da empresa, pois a medida que as tecnologias avançam, a empresa que as adota também consegue obter desenvolvimento, enquanto o fluxo de informações, seja física ou virtual, fornece uma facilitação nas decisões de infraestrutura o que contribui para o desenvolvimento das operações de serviço, principalmente nas organizações que trabalham na provisão de informações.

Segundo os autores supracitados, é possível entender que as tecnologias e as informações são recursos utilizados para auxiliar as operações de serviço, como no caso um escritório de contabilidade, que precisa de um computador e das informações financeiras para elaborar uma planilha de demonstrações contábeis, por exemplo. Estes recursos são critérios importantes para os processos, pois podem ser utilizados para auxiliar nos procedimentos adotados, além de propor diversos métodos padrões e possíveis melhorias (JOHNSTON; CLARK, 2011).

As operações de serviços necessitam muito de recursos tecnológicos e informações, porém os recursos humanos são um dos principais fatores para a sua qualidade, conforme Paladini (2011), onde a produtividade de um serviço depende muito dos recursos humanos, como é o caso de eventos esportivos, por exemplo.

Segundo Johnston e Clark (2011), os recursos humanos são a essência das operações de serviço, pois a qualidade depende de sua capacidade, experiência e conhecimento, já que os consumidores pagam por eles e não da própria organização.

A visão dos autores Paladini (2011), Johnston e Clark (2011) traz um entendimento de que todos os recursos possuem um papel importante e decisivo para que uma gestão de operações possa ser eficiente e eficaz.

A capacidade produtiva nas operações de serviço está relacionada ao volume sustentado durante determinado período de tempo, portanto é difícil de ser medida e gerenciada por causa da intangibilidade (JOHNSTON; CLARK, 2011).

Cada organização possui seus limites, por isso a capacidade merece uma atenção, pois caso contrário, a empresa pode até não atender a demanda de clientes, mas quando uma situação deste tipo ocorre, há a necessidade de aumentar a capacidade produtiva (MOREIRA, 2011).

De acordo com Correa e Correa (2009) a gestão de operações requer uma administração estratégica dos recursos escassos, de sua interação e dos processos de produção que entregam serviços, visando a qualidade, tempo e custo, mesmo sendo uma organização com ou sem fins lucrativos, pois geram um valor aos seus consumidores.

Assim, entende-se que segundo os autores supracitados, que para gerenciar bem as operações de serviço, é preciso administrar da melhor maneira possível os seus processos para que possa satisfazer os clientes. Já que, segundo Shingo (1996), os processos são constituídos de operações.

2.2 Processos nas Operações

Os processos são atividades que transformam os recursos em serviços (SHINGO, 1996). Slack, Chambers e Johnston (2009) relatam que os processos são constituídos de entrada (input), transformação e saída (output).

Essas entradas são todos os recursos que serão utilizados para serem transformados em produtos ou serviços, como materiais e informações; o processo de transformação são as operações que serão realizadas para produzir o serviço especializado, como o momento em que um palco é montado e a banda ensaia para poder oferecer uma apresentação de música especializada e as saídas são os produtos e

serviços já prontos para o consumo do cliente (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

A entrada, transformação e output de um serviço público de assistência jurídica, seriam as informações como entrada, a análise das informações e a preparação do serviço como transformação e a saída o serviço já prestado para o cliente, por exemplo.

Os processos de serviços apresentam formas variadas, por isso essa variedade pode ser classificada como rotineiros por envolverem atividades padronizadas com operações de alto volume e são relativamente previsíveis, como processos repetidos, como próprio nome já diz, envolvem atividades padronizadas e maior variedade e como processos estranhos, por não apresentar padronização nas atividades, sendo menos definidos e apresentar dificuldades na previsão da demanda (JOHNSTON; CLARK, 2011).

Os processos devem estar alinhados de acordo com os objetivos que a empresa deseja conseguir, mesmo em uma organização com fins lucrativos, como em uma sem fins lucrativos, as operações e os processos devem estar adaptados no ambiente em que a empresa está atuando, pois todas possuem algo em comum, servir bem os clientes (CORREA; CORREA, 2009). Para os processos estarem sempre adaptados aos objetivos da empresa, é necessário elaborá-lo e estudá-lo constantemente para manter um controle na qualidade (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009) (PALADINI, 2011).

Os processos são executados pelas pessoas, por isso deve haver uma atenção a quem está participando no processo produtivo, elaborando sempre um planejamento para reduzir os impactos causados quando há mudança (PRADELLA et al., 2011). É preciso antes, elaborar uma modelagem nos processos para identificar erros e as possíveis consequências para suavizar o processo de mudança (PRADELLA et al., 2011).

Como característica fundamental das operações de serviço, conforme afirmam Johnston e Clark (2011), os recursos humanos necessitam de uma boa gestão para que desempenhem bem suas funções, com isso produz serviço de qualidade e o cliente fica satisfeito.

Os processos de serviço bem desempenhados geram clientes satisfeitos, reduzem custo, aumentam o valor agregado e contribuem para o melhoramento do desempenho de toda a organização (PRADELLA et al., 2011).

Para Johnston e Clark (2011), as operações de serviços podem apresentar gargalos em seus processos e quando são identificados, merecem uma atenção e um entendimento por parte do gerente de serviço e ou administrador responsável para poder obter uma melhor produtividade, para isso, é preciso por parte do administrador responsável entender que quando a atividade essencial passe pelo gargalo é preciso afastá-lo, ou seja, solucionar este problema para garantir de que nenhuma operação esteja com defeito.

Os gargalos são quaisquer obstáculos que aparecem em um sistema produtivo que restringe o desempenho dos processos, por isso é a etapa que apresenta menor capacidade (PESSOA; CABRAL, 2005).

Chase, Jacobs e Aquilino (2006) comentam que o objetivo de estudar os processos, é para identificar erros, atrasos e distâncias desnecessárias para poder simplificar e melhorar as operações.

Segundo os autores supracitados, entende-se que os processos nas operações de serviço em qualquer organização devem ter uma atenção em cada detalhe por parte do administrador responsável pelo seu gerenciamento, sempre identificando erros para corrigi-los, propondo constantemente as formas para melhorar a produtividade e ter o foco na satisfação do cliente.

Uma forma de se estudar os processos detalhadamente, é através da elaboração de um mapeamento (PEINALDO; GRAEMI, 2007).

2.3 Mapeamento de processos

O mapeamento de processos é uma ferramenta de demonstração gráfica de todas as fases e fluxos de processos, caracterizando e detalhando todas as operações (PEINALDO; GRAEMI, 2007).

Rodrigues (2004) conceitua o mapeamento de processos como uma representação gráfica detalhada que demonstra todas as informações operacionais das atividades de um processo com o objetivo de analisar todos seus parâmetros que são

controláveis ou não. Para Johnston e Clark (2011), mapear processos é organizar em gráficos o processo de um serviço para que um gestor possa orientar as fases de avaliação e desenvolvimento.

A essência de mapear processos é colocar em papel todas as atividades e seus relacionamentos o que resulta em uma visão e um entendimento que possa ser compartilhado por todos os envolvidos (JOHNSTON; CLARK, 2011). A sua importância é que através de como é utilizado, o processo pode ser aprimorado, além de identificar cada tipo de melhoria (SLACK, CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

A partir dos conceitos e características apresentados, pode-se entender que os autores supracitados possuem uma concepção que ao mapear os processos, o administrador poderá ter uma boa visão dos processos e perceber gargalos, bem como poderá elaborar um melhoramento na qualidade nas operações.

O mapeamento de processos é constituído de símbolos que classificam os diferentes tipos de atividades, como uma forma de descrever as atividades relacionadas em um processo (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Os símbolos utilizados nesta ferramenta são apresentados na figura 1.

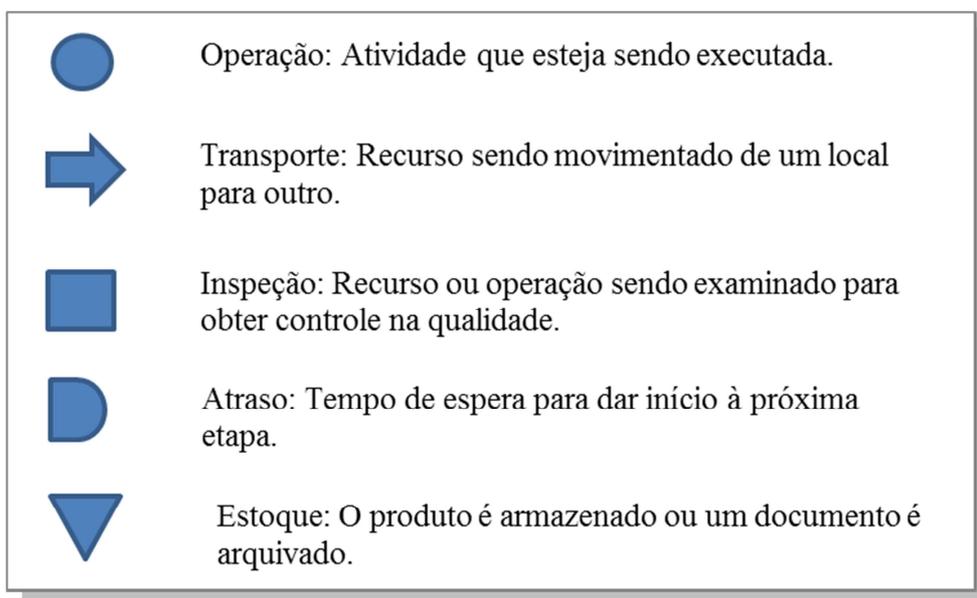


Figura 1 - Símbolos de mapeamento de processos.

FONTE: Adaptado de Chase, Jacobs e Aquilino (2006, p. 139).

A figura 1 demonstra e explica como cada símbolo é utilizado para representar cada etapa de um processo e para construir seu mapeamento.

Miyashita e Salomon (2011) abordam que para executar o mapeamento de processos, é preciso identificar os respectivos processos dos produtos ou serviços, desde o ponto de início até o ponto final; reunir os dados coletados e prepará-los; por último, transformar estes dados em uma representação visual para com que o gestor possa identificar gargalos, desperdícios, demoras e esforços duplicados.

A figura 2 é um exemplifica os passos realizados na construção de um mapeamento de processos.

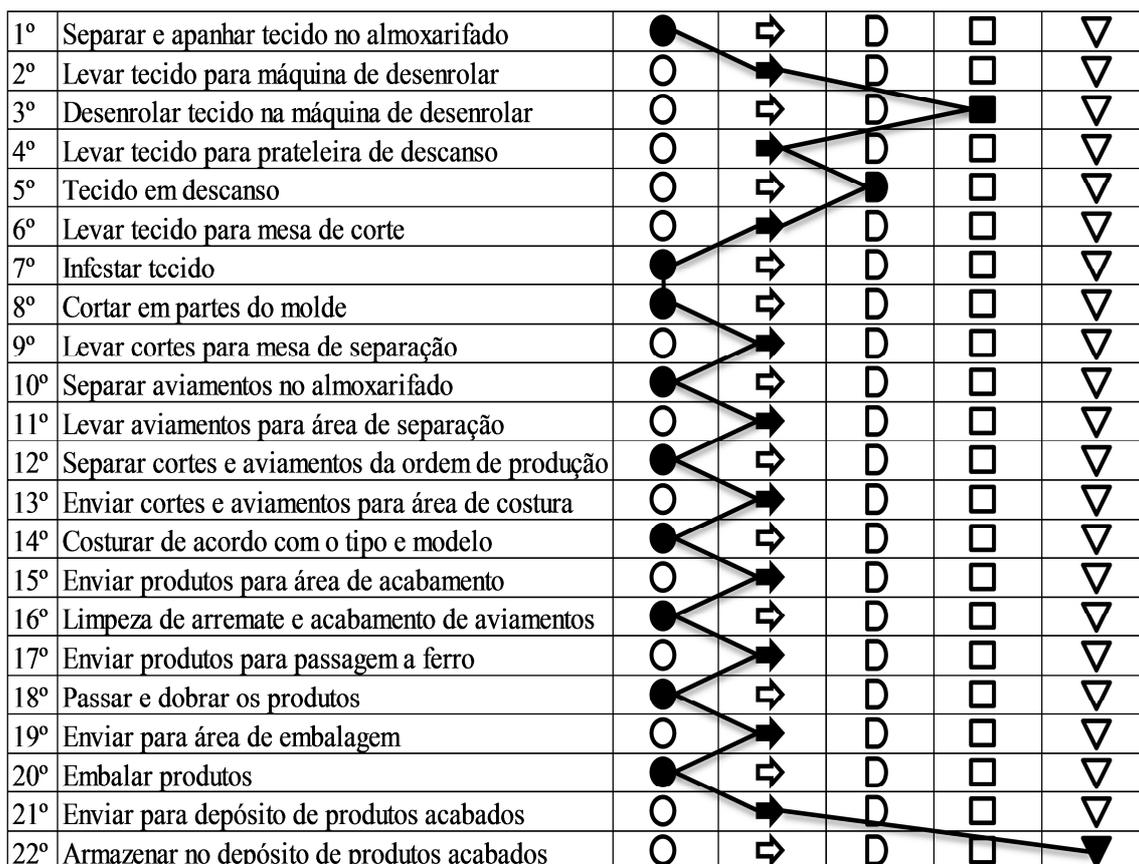


Figura 2 - Mapeamento de processos de uma indústria de confecções.

FONTE: Adaptado de Peinaldo e Graemi (2007, p. 220-221).

A figura 2 demonstra como é realizada a construção de um mapeamento de processos, bem como a forma que os símbolos são utilizados. Ao analisá-la, é possível perceber que há muitas etapas que envolvem transportes, por isso há tempo gasto com esta etapa que não agrega valor ao produto. Por isso, uma forma de reduzir estas etapas, seria a empresa modificar sua estrutura e fundir dois setores, como fazer um setor para embalagens e produtos acabados, por exemplo. Com isso, haverá menos tempo gasto com transportes e reduzirá esforços, por exemplo.

Segundo Correa e Correa (2009), a análise crítica dos fluxogramas elaborados e a comparação das fases e sequencias, são importantes para ajudar na identificação de problemas que afetam a qualidade e evidenciar desperdícios.

Assim, entende-se que de acordo com os autores supracitados, o mapeamento de processos é uma ferramenta bastante útil para análise de todos os procedimentos realizados nas operações de uma empresa, cabendo ao administrador conseguir identificar as formas de melhorá-las. Outra forma de mapear processos detalhadamente é através do uso de fluxograma.

2.3.1 Fluxograma

O fluxograma é uma ferramenta que pode ser utilizada para mapear os processos demonstrando cada etapa (ARAUJO, 2005). Segundo Paladini (2011), os fluxogramas são representações gráficas das fases que compõem um processo produtivo que permitir obter uma visão geral desse processo e de todas as etapas que nele estão constituídas e a forma de como elas se relacionam, permitindo a identificação de gargalos.

Para Mello e Salgado (2005) esta ferramenta representa as diversas etapas que ocorrem durante a execução de um processo, identificando a inspeção, transporte, espera e fluxo. Através da utilização de um fluxograma, os problemas na rotina, os pontos de estrangulamento, as ineficiências, as razões dos motivos de acúmulo de papéis e dos atrasos no processo são identificados (SERRA et al., 2010).

O conceito e a forma como os autores supracitados abordam sobre o fluxograma, explicam a importância do uso dessa ferramenta para obter melhorias nos processos, eliminando ou reduzindo eventuais gargalos que acabam comprometendo as operações.

A partir deste contexto, Mello e Salgado (2005) abordam que a importância de um mapeamento de processos contribui para os gestores se conscientizarem para perceber a importância e contribuição que suas atividades serão para prestar bons serviços.

Esta ferramenta é importante por permitir a análise das etapas das rotinas, auxiliando na identificação de aspectos positivos e negativos que aparecem nos processos, o que permite a sua compreensão (SERRA et al., 2010).

A figura 3 demonstra os símbolos que são utilizados na construção de um fluxograma.

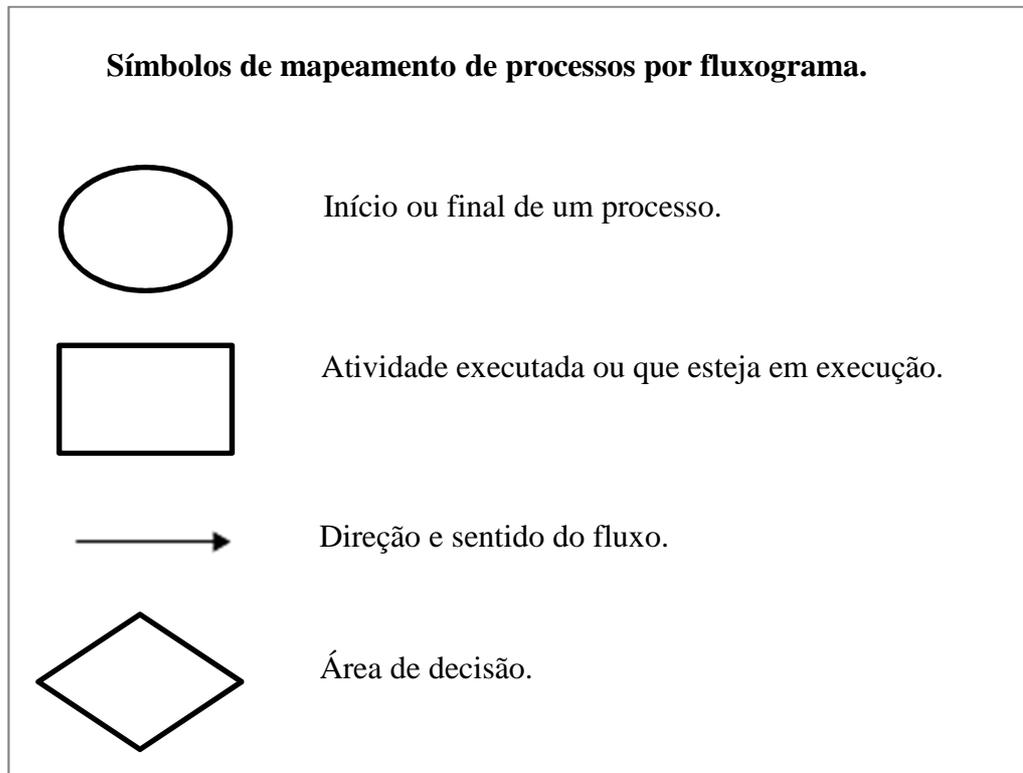


Figura 3 - Símbolos de mapeamento de processos utilizados em fluxogramas.

FONTE: Adaptado de Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 102).

Os símbolos apresentados na figura 3 são utilizados para a construção de um fluxograma. Para construir um fluxograma detalhado, é necessário conhecer cada etapa que constitui os processos para em seguida, registrar cada detalhe em papel (ARAUJO, 2005). Por fim, construído o fluxograma, esta ferramenta poderá ser utilizada para analisar e estudar passo a passo os processos (ARAUJO, 2005).

A figura 4 é um exemplo de uma construção de fluxograma, utilizando os símbolos apresentados na figura 3.

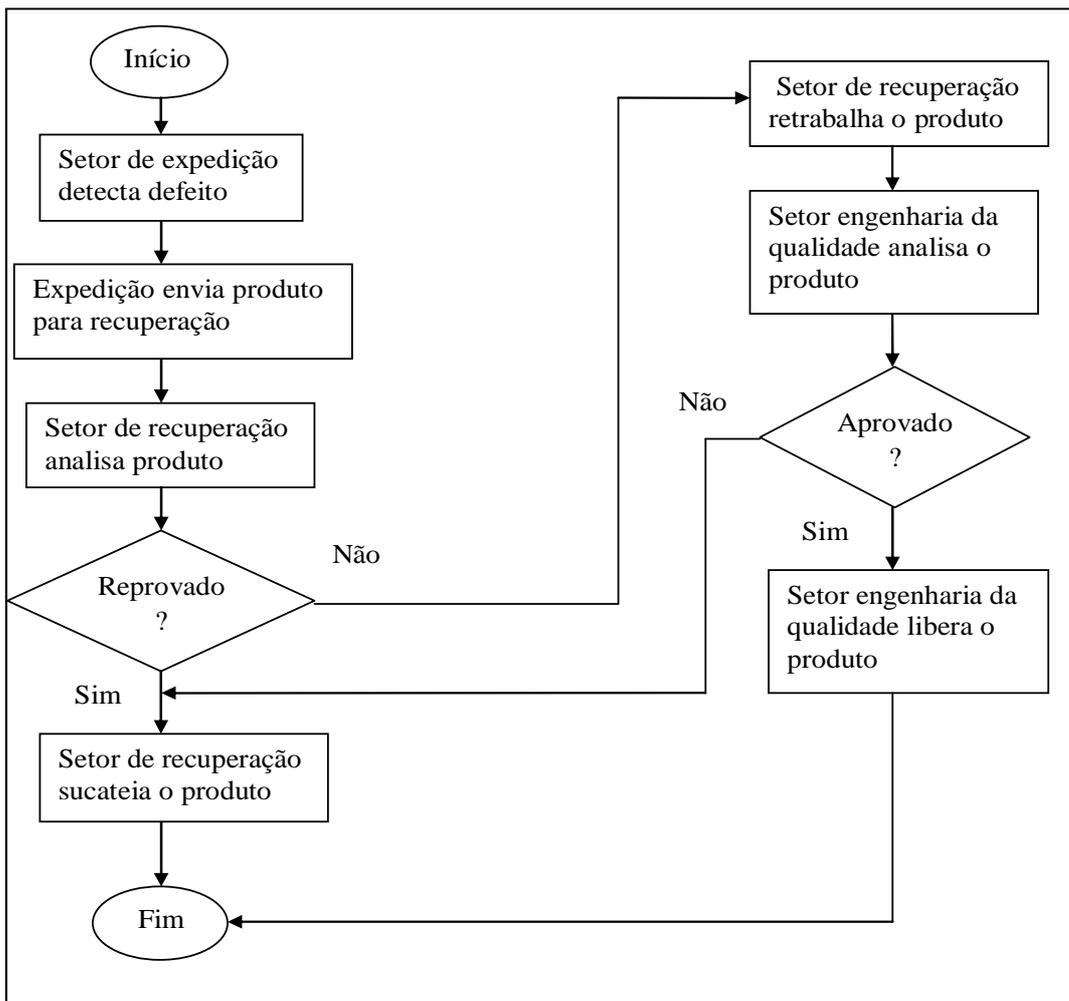


Figura 4 - Fluxograma de controle de produtos não conformes de uma empresa de eletrodomésticos.

FONTE: Adaptado de Peinaldo e Graemi (2007, p. 540).

Através de uma ferramenta como esta, entende-se que cada etapa deve ser estabelecida sem deixar escapar a atenção em cada detalhe para com que o administrador envolvido possa contribuir para a qualidade do processo a ser estudado.

Rodrigues (2004) aborda que ao analisar os processos mapeados, é preciso saber quem são os responsáveis pela execução dos processos, quais as informações disponíveis, que indicadores são considerados e qual a importância de cada etapa para todo processo.

Para Peinaldo e Graemi (2007), ao analisar os processos mapeados, é necessário questionar cada etapa, como por exemplo: tentando saber se cada atividade e área de decisão são realmente necessárias, qual o seu devido valor, se é possível exercê-la de

maneira mais simplificada, se cada tempo de espera é realmente necessário e se o tempo pode ser reduzido.

Através dos questionamentos de Rodrigues (2004) e Peinaldo e Graemi (2007), é possível obter uma análise dos processos mapeados por fluxograma para entender melhor sobre os processos que são executados, obtendo mais informações para poder propor melhorias e identificar erros para serem corrigidos.

2.4 Administração Pública

O administrador quando trabalha em uma empresa pública, está diante da administração pública que é regido pela lei que estabelece as diversas normas, princípios e critérios na organização da administração pública conforme consta na Constituição Federal de 1988.

O artigo 37 da Constituição Federal de 1988 estabelece cinco princípios na administração pública. Assim, Filho (2009) descreve esses princípios que são os seguintes:

- **Legalidade:** As decisões tomadas por um administrador público deverá estar de acordo com a lei, sempre dentro de um limite apregoado pelas normas.
- **Impessoalidade:** Consiste em todos os atos dos servidores públicos devem atender a sociedade, sem levar em consideração os interesses próprios, daí a característica da impessoalidade.
- **Moralidade:** As decisões tomadas pelo administrador devem respeitar os aspectos morais e éticos, mediante a lealdade e boa-fé da administração pública, atendendo aos interesses coletivos.
- **Publicidade:** Os atos da administração pública devem ser transparentes para a sociedade, ou seja, as atividades realizadas nas instituições públicas devem ser divulgadas para que qualquer cidadão possa tomar conhecimento, porém existem informações que são sigilosas.
- **Eficiência:** Os atos praticados pelo servidor público que devem ser realizados com a melhor qualidade possível, sem comprometer muito com os recursos financeiros públicos para gerar uma maior eficiência no desempenho do serviço público, afim de que possa satisfazer a necessidade da população.

Dentre os princípios citados, a legalidade é o princípio que estabeleceu o cumprimento rígido da lei, por isso pode-se perceber a existência de uma limitação na administração pública, onde certas decisões não podem ser tomadas se estiver contrariando a lei.

Alexandrino e Paulo (2011) relatam que a organização da administração pública do poder executivo é hierárquica, onde há um controle interno exercido, resultando sempre relações entre superior e subordinado e um escalonamento entre órgãos, assim, por meio deste controle exercido pela hierarquia, os aspectos concernentes à legalidade e os atos praticados pelos agentes e órgãos são verificados.

A partir da citação desses autores, há um entendimento de que a organização da estrutura do serviço público é predominantemente burocratizada, onde há presença de um conjunto de normas e regulamentos, onde a instituição superior possui um maior controle e poder sobre as demais.

Na DPU/PB, é possível perceber a presença da burocracia no setor de administração, onde quando este órgão necessita tomar certas decisões, precisa encaminhar um memorando ou um relatório para a instituição superior, a Defensoria Pública Geral da União (DPGU), para em seguida passar por uma avaliação e por último uma aprovação ou reprovação, dependendo da decisão tomada.

De acordo com o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 67, as atividades da administração federal possuem os princípios de planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle.

Através dos princípios citados no Decreto-Lei nº 200/67 e na Constituição Federal de 1988, percebe-se que na teoria, a administração pública tem uma preocupação com a qualidade na sua organização e estrutura. Por isso, então cabe a qualquer funcionário público procurar as melhores formas de propor um serviço público de qualidade, sabendo lidar com a lei.

Kauss (2011) aborda que em sentido objetivo, a administração pública é uma forma de gestão de interesses coletivos, através da prestação de serviços públicos.

2.4.1 Serviço público

O serviço público é a atividade administrativa executada sob-regime jurídico de direito público que presta serviços de utilidade e comodidade material para população em geral (ALEXANDRINO; PAULO, 2011).

Segundo os mesmo autores, a prestação de serviços pelo poder público pode ser centralizada, ou seja, exercidas pela administração direta e descentralizados, que são aqueles exercidos pela administração indireta.

O Art. 4º do Decreto Lei nº 200/67, estabelece que a organização da administração pública federal é compreendida por administração direta, que é constituída pela presidência da república e pelos ministérios, e a administração indireta, que é formada pelas autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas, onde cada pessoa jurídica citada possui formas diferentes em sua organização.

O Art. 32 do Decreto Lei nº 200/67 demonstra que a Presidência da República é constituída pelo gabinete civil e militar. De acordo com o Art. 33 do Decreto Lei nº 200/67, o Gabinete Civil tem a função de assistir o Presidente da República no desempenho de suas atribuições, bem como em assuntos referentes à administração civil. Segundo o Art. 34 do Decreto Lei nº 200/67, o Gabinete Militar tem a responsabilidade de assistir, imediatamente o Presidente da República no desempenho de suas atribuições, principalmente em assuntos referentes a segurança nacional e a administração militar.

O Art. 35 do Decreto Lei nº 200/67 cita os ministérios que compõe a administração direta do serviço público federal. Os ministérios que compõe a administração federal, citados por este artigo da mesma lei são: Ministério da Justiça, das Relações Exteriores, da Fazenda, dos Transportes, da Agricultura, da Indústria e do Comércio, das Minas e Energia, do Interior, da Educação e Cultura, do Trabalho, da Previdência e Assistência Social, da Saúde, das Comunicações, da Marinha, do Exército e da Aeronáutica. É possível perceber que cada ministério presta serviço atuando na área correspondente ao próprio nome.

A organização da estrutura hierárquica que compõe a administração pública direta de acordo com o Decreto Lei nº 200/67 é demonstrada na figura 5.

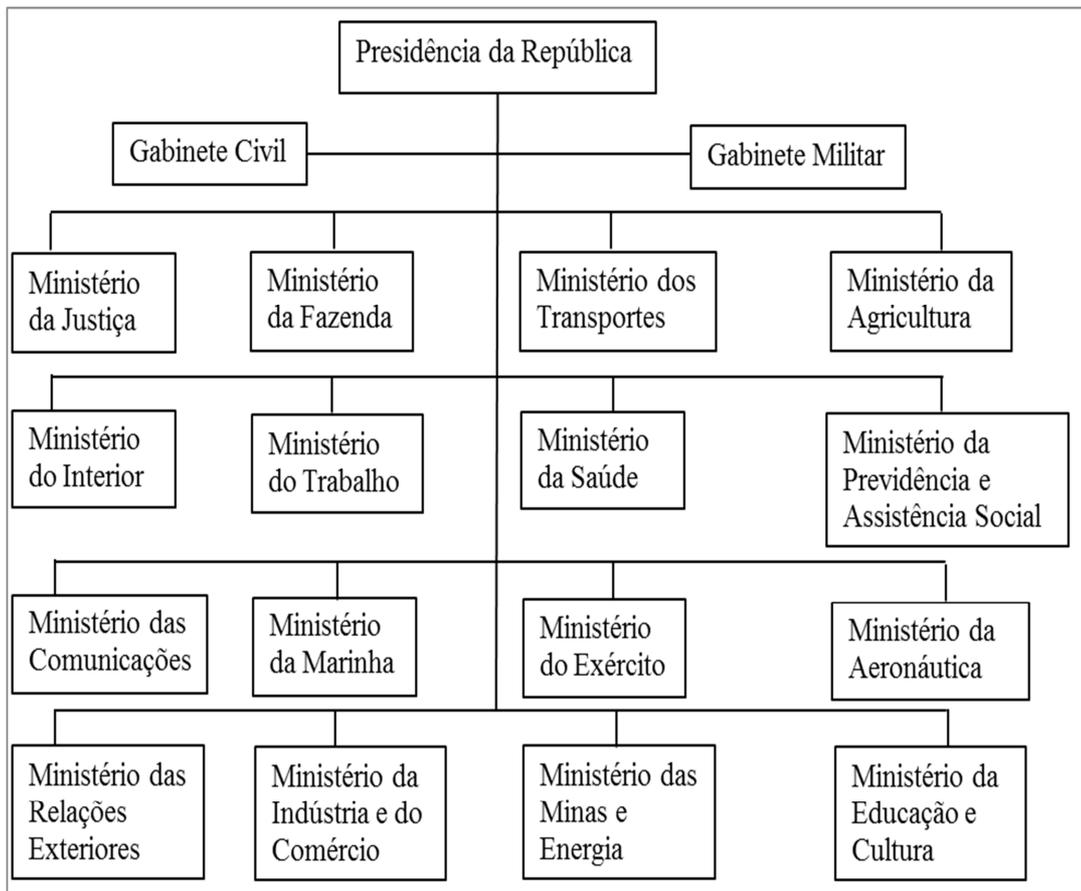


Figura 5 - Organograma da administração direta.

FONTE: Adaptado de SIORG (2002).

Analisando o organograma apresentado na figura 5, é possível perceber a organização burocrática que existe na administração pública direta.

O Art. 5º do Decreto Lei nº 200/67 descreve e classifica o serviço público prestado pela administração indireta como:

- **Autarquia:** Serviço do tipo autônomo criada por lei tendo como características uma personalidade jurídica, patrimônio e receita própria, para exercer atividades da administração pública que requer gestão administrativa e financeira descentralizadas.
- **Empresa pública:** Entidade que possui personalidade jurídica de direito privado, patrimônio próprio e capital exclusivo da União como característica. É criado por lei para explorar atividades econômicas.

- Sociedade de economia mista: Entidade criada por lei para explorar atividades econômicas. É constituída de direito privado que possui patrimônio próprio e capital exclusivo da União.
- Fundação Pública: Serviço criado por autorização legislativa, para exercer atividades que não exijam participação de órgãos ou entidades de direito público. É caracterizado por ser um serviço sem fins lucrativos, dotada de personalidade jurídica de direito privado, autonomia administrativa e patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção.

Além da forma que o serviço público é classificado e descrito pelo Decreto Lei nº 200/67, os autores Alexandrino e Paulo (2011) descrevem e classificam o serviço público como:

- Serviços gerais e individuais: os serviços gerais são aqueles prestados para toda sociedade, como a iluminação pública, por exemplo. Os serviços individuais são aqueles prestados a beneficiários determinados, como o serviço policial, por exemplo.
- Serviços delegáveis e indelegáveis: Serviços delegáveis podem ser prestados por meio de entidades da administração indireta ou delegados a iniciativa privada por meio de permissão ou concessão. Serviço indelegável é aquele prestado pelo Estado, centralizadamente, pelas pessoas jurídicas da administração indireta, como a fiscalização de atividades pelo Tribunal de Contas da União, por exemplo.
- Serviços administrativos, sociais e econômicos: serviços administrativos são as atividades prestadas para a estrutura interna das empresas públicas, apesar de não beneficiar diretamente a sociedade, beneficia indiretamente, pois as instituições públicas precisam estar bem estruturadas para melhor servi-la. O serviço social corresponde às atividades estabelecidas no Art. 6º da Constituição Federal de 1988, os serviços de educação e saúde são exemplo de serviços sociais. Os serviços econômicos são aqueles relacionados à economia em sentido amplo.
- Serviços próprios e impróprios: serviços próprios são aqueles exercidos pelo poder público, enquanto serviços impróprios são serviços públicos exercidos

pelas empresas privadas, sendo submetidas à fiscalização e controle estatais ao poder de polícia.

Além dos tipos de serviços que compõe a organização da administração federal descritos pelo Decreto Lei nº 200/67, existem também os órgãos públicos. Alexandrino e Paulo (2011) a definem como a um conjunto de competências de uma estrutura interna de uma pessoa jurídica, pertencente tanto a administração direta como indireta.

A forma como o serviço público é classificado, traz um entendimento sobre a forma de diferenciar as prestações de serviço das organizações públicas.

A Defensoria Pública da União é classificada como órgão público (DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO, 2011) e na classificação dos autores Alexandrino e Paulo (2011), ela pode ser classificada como serviços individuais, pois os seus serviços são prestados a determinadas pessoas.

O art. 175 da Constituição Federal de 1988 estabelece que o poder público faça a prestação de serviço público de acordo com os critérios da lei e sempre mantendo um serviço adequado, ou seja, com qualidade.

É possível entender, que a prestação de serviço público com qualidade deverá atender ao critério do princípio da eficiência, por isso em lei, há certa preocupação com a qualidade.

As pessoas são consideradas como um dos principais critérios para a prestação de serviço, conforme Johnston e Clark (2011), por isso são necessários serem contratados. O poder público também tem seus critérios para poder contratá-los.

A contratação de novos funcionários no serviço público é algo que as instituições públicas estão submetidas a realizarem de maneira legal, ou seja, atendendo aos critérios em lei, conforme consta no princípio da legalidade.

O Art. 37 da Constituição Federal de 1988 explica que para ingressar um novo servidor no serviço público para preencher e ampliar o quadro administrativo é preciso da aprovação por meio de concurso público.

De acordo com a Súmula nº 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST), a contratação de funcionários terceirizados se deve mediante ao estabelecimento do

contrato realizado entre a empresa pública e a empresa privada, apenas para serviço temporário para que não gere nenhum vínculo com a administração do poder público. O contrato entre a instituição pública e a privada é realizado de acordo com a Lei 8.666 de 21 de Junho de 1993.

A Lei 8.666/93 estabelece os critérios para as licitações e contratos administrativos referentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. O Art. 3º desta mesma lei garante que todo processo licitatório na obtenção de determinado serviço, compra, obra, alienação e locação atenderão ao princípio da legalidade.

O serviço terceirizado de limpeza e segurança na Universidade Federal da Paraíba é um exemplo de serviço adquirido através dos critérios de licitações e contratos administrativos previstos na Lei 8.666/93 e a contratação desses funcionários que prestam esses serviços, atendem ao critério da Súmula nº 331 do TST.

Assim, entende-se que um administrador que trabalha em uma empresa pública, ao perceber que sua organização necessita contratar mais funcionários, precisa estar ciente da lei para saber os critérios para realizar a contratação, pois não pode tomar a decisão que bem entender que estejam contrariando as leis citadas. O serviço público, também é prestado pelos cartórios.

2.5 Cartórios: Definição e características

Atualmente, existem os cartórios judiciais e extrajudiciais. O Art. 67 da lei nº 11.697 de 2008 que regula a organização judiciária, estabelece que os cartórios judiciais sejam os responsáveis por realizar atividades de apoio e suporte aos juízes que estão subordinados, bem como ao cumprimento de despachos elaborados por eles.

Os cartórios extrajudiciais são regidos pela lei nº 8935/94. De acordo com o Art. 1º da lei 8935/94, os cartórios extrajudiciais são responsáveis pela organização técnica e administrativa para garantir a eficácia dos atos jurídicos. A Câmara dos Deputados (2008) relata que os cartórios extrajudiciais são serviços públicos delegados a iniciativa privada, ou seja, são empresas privadas que prestam serviço público. Por isso, de acordo com a classificação dos serviços públicos dos autores Alexandrino e Paulo (2011), os cartórios extrajudiciais são considerados como serviços impróprios, pelo fato serem entidades privadas que prestam serviço público.

Assim, Segundo o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (2012), os cartórios extrajudiciais são classificados e descritos como:

- Cartório de Registro Cível: possui a função de registrar nascimentos, casamentos, óbitos e outros tipos de registros, além de fornecer certidões desses atos.
- Cartório de Registro de Títulos e Documentos e Civil de Pessoas Jurídicas: são responsáveis por prestar a função de registrar contratos sociais, atos constitutivos e estatutos de pessoas jurídicas, bem como suas alterações.
- Cartório de Títulos e Documentos: possui a função de registro de documentos em gerais e fazer as notificações extrajudiciais.
- Cartório de notas: possui a competência de lavrar escrituras, como de imóveis, paternidades, reconhecimento de assinaturas, entre outros.
- Cartório de registro de imóveis: é responsável por registrar títulos de propriedades de imóveis e suas respectivas averbações.
- Cartório de protestos de títulos: é competente para protesto de cheques, notas promissórias e qualquer documento relacionado às dívidas.
- Cartório de Registro de Contratos Marítimos e de Distribuição: os cartórios de Registros Marítimos são caracterizados por se tratar de embarcações marítimas, enquanto os de distribuição se responsabilizam por responder as distribuições equitativas de serviços cartoriais de que trata a Lei nº 8935/94 e atos complementares à função.

Apesar da classificação e caracterização dos cartórios judiciais e extrajudiciais, existem os cartórios das Defensorias Públicas. Filho (2006) aborda que na organização judiciária, compreende-se a análise de instituições que mesmo não estando diretamente integradas ao Poder Judiciário, possuem funções relacionadas às atividades jurisdicionais e o papel de contribuir com a distribuição da justiça. Assim, entende-se que os cartórios das Defensorias Públicas possuem atividades relacionadas ao Poder Judiciário, exercendo trabalhos que contribuem com a distribuição da Justiça.

Baseado no conceito que o Art. 67º da Lei nº 11.697 de 2008 expõe sobre os cartórios judiciais, é possível obter uma definição sobre os cartórios das Defensorias Públicas. Então pode conceitua-la como um setor da Defensoria Pública que possui a responsabilidade de dar suporte e apoio aos Defensores, cumprindo os despachos que eles elaboram, já que as atividades realizadas pelos funcionários deste setor possuem esta finalidade.

A partir dos conceitos dos cartórios judiciais, extrajudiciais e da definição obtida dos cartórios das Defensorias Pública, percebe-se que a diferença é que os cartórios extrajudiciais são empresas de iniciativa privada, enquanto os cartórios judiciais e das Defensorias Públicas pertencem ao poder público e são apenas setores da própria empresa. A semelhança entre ambos são que prestam serviço público.

Abordado os assuntos referentes ao tema e aos objetivos, é possível perceber a importância de cada assunto para em seguida aplicar o conhecimento adquirido aos resultados, pois o entendimento de todo o conteúdo é importante para a aplicação prática.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

A natureza da metodologia deste trabalho foi uma pesquisa descritiva e aplicada. Prestes (2008) relata que em uma pesquisa descritiva, os fatos são observados, registrados e interpretados para que o pesquisador possa estudar os fenômenos humanos e físicos. Pesquisa aplicada pelo fato da utilização de fluxogramas para identificar melhorias, ou seja, uma aplicação de uma ferramenta para atingir o objetivo geral.

Os meios utilizados para este trabalho foram a pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica pelo fato de abordar assuntos relacionados à administração pública, algo que faz parte da realidade da Defensoria Pública da União da Paraíba e abordar assuntos relacionados as operações de serviço, processos e mapeamento de processos, sendo que esta última foi utilizada como ferramenta para cumprir o objetivo específico. Pesquisa documental pelo fato da coleta de informações contidas em publicações na internet em organizações públicas, como a Defensoria Pública da União, Ministério da Justiça e outras instituições públicas. A pesquisa de campo foi realizada na Defensoria Pública da União da Paraíba, especificamente no setor cartório, local onde foram observados e coletados informações acerca das operações.

A abordagem foi qualitativa, pois foram analisados os processos nas operações dentro de um ambiente organizacional, bem como as suas causas. Neste caso, o setor cartório da Defensoria Pública da União da Paraíba é o ambiente de pesquisa.

Segundo Miguel et al (2012), obter uma concepção da realidade organizacional traz um entendimento na dinâmica que ocorre na organização que envolve o problema de pesquisa.

A coleta de dados foi realizada através de uma observação participativa durante aproximadamente um ano e três meses no período do segundo semestre do ano de 2010 ao primeiro semestre do ano de 2012, pois houve uma participação direta no trabalho dos processos a serem estudados. Além disso, houve uma coleta de dados através de uma entrevista informal realizada em maio de 2012 com uma servidora que possui notório conhecimento e experiência no trabalho do cartório da DPU/PB para poder

analisar outros processos que são exercidos neste setor, na qual não foi possível coletar com o método da observação. Estes processos são: Agendar e intimar perícia, Solicitação do Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS) e enviar petição pelo Creta. Vale ressaltar que no final da entrevista informal, houve uma conferência com a mesma servidora.

CAPÍTULO 4 - RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os principais resultados encontrados e elaborados, bem como demonstra informações relacionados às características da Defensoria Pública da União.

4.1 Defensoria Pública da União (DPU)

A Defensoria Pública da união é descrita pela Lei Complementar nº 80 de 1994 como uma instituição essencial à função jurisdicional do Estado que presta assistência jurídica, promovendo defesa aos direitos humanos, tanto individuais, como coletivos, prestação de serviços judiciais e extrajudiciais de forma integral e gratuita aos necessitados, desde que comprovem a insuficiência de recursos, assim como está previsto no inciso LXXIV do Art. 5º da Constituição Federal de 1988 sobre a gratuidade da Justiça aos carentes de recursos.

A Defensoria Pública é uma instituição estatal oficial responsável pela assistência jurídica, de modo a garantir o acesso à Justiça, bem como a observação dos processos, promovendo defesa (DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO, 2012). Outra característica da DPU, é que ela é um órgão público vinculado ao Ministério da Justiça (DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO, 2011), ou seja, este órgão faz parte da administração direta.

Na DPU/PB houve casos em que esta instituição foi nomeada para atuar em casos a favor de pessoas jurídicas, ou seja, promover a defesa das empresas. Sendo que na maioria das vezes, a Justiça Federal foi a organização responsável pela nomeação da DPU/PB para ser curador da pessoa jurídica, ou seja, para promover a defesa da empresa.

Segundo a Defensoria Pública da União (2009), este órgão defensorio tem competência para atuar em casos relacionados às empresas públicas da União, suas autarquias, fundações e os diversos órgãos públicos federais, como o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), Fundação Nacional do Índio (FUNAI), Exército e as demais empresas públicas federais, como a Caixa Econômica Federal (CEF) e os Correios, ou seja, a

DPU atua em todos os casos relacionados às entidades públicas federais e ao Poder Judiciário da União.

Em se tratando do Poder Judiciário da União, de acordo com o art. 14 da lei complementar n° 80/94, a DPU atua em casos da Justiça Federal, Justiça Eleitoral, Justiça Militar e Justiça do Trabalho, bem como nos tribunais superiores (Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça, Tribunal Superior do Trabalho, Tribunal Superior Eleitoral, Superior Tribunal Eleitoral e Superior Tribunal Militar) e nas instâncias administrativas da união (Tribunal Marítimo e Tribunal de Contas da União) (DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO, 2012).

Vale ressaltar que Defensoria Pública da União da Paraíba (DPU/PB) ainda não atua na Justiça do Trabalho. Os demais casos que não sejam relacionados às entidades federais, a Defensoria Pública do Estado é a responsável pela atuação, já que é competência da Justiça do Estado, conforme consta no Art. 111 da Lei Complementar n° 80/94.

4.1.2 Estrutura organizacional da Defensoria Pública da União

O Art. 52 da Lei Complementar n° 80/94 estabelece que a estrutura da organização da DPU do Distrito Federal e dos territórios é mantida pela União. De acordo com o Art. 5° da mesma lei, a Defensoria Pública da União em sua estrutura é composta por:

- Órgãos de administração superior: Defensoria Pública Geral da União (DPGU), Subdefensoria Pública Geral da União, Conselho Superior da Defensoria Pública da União e Corregedoria Geral da Defensoria Pública da União.
- Órgãos de atuação: Defensorias Públicas da União nos Estados, no Distrito Federal e nos Territórios e núcleos da DPU.

De acordo com o Art. 5° da lei complementar n° 80/94, a Defensoria Pública-Geral da União (DPGU) é o órgão de administração superior, onde atua sob os demais órgãos que compõe as demais Defensorias Públicas da União, a dos Estados, Distrito Federal e nos territórios.

O Conselho Superior da Defensoria Pública da União é composto pelo Defensor Público-Geral Federal, o Subdefensor Público-Geral Federal e o Corregedor-Geral

Federal como membros natos, conforme consta no Art. 9º da Lei Complementar nº 80/94.

Este órgão que compõe a DPU, de acordo com o Art. 10 da mesma lei, possui a função de exercer o poder normativo no âmbito da DPU, recomendar ao Defensor Público Geral a instauração de processo disciplinar contra membros e servidores da DPU, conhecer e julgar recurso contra decisão em processo administrativo disciplinar, decidir acerca da remoção voluntária dos integrantes da carreira da Defensoria Pública da União, decidir sobre a avaliação do estágio probatório dos membros da Defensoria Pública da União, submetendo sua decisão à homologação do Defensor Público Geral, organizar o concurso para provimento dos cargos da Carreira de Defensor Público Federal e editar os respectivos regulamentos, recomendar correições extraordinárias, editar as normas regulamentando a eleição para Defensor Público-Geral Federal e diversas outras funções.

O Art. 11 da Lei Complementar nº 80/94 define a Corregedoria Geral da Defensoria Pública da União como órgão de fiscalização da atividade funcional e da conduta dos membros e dos servidores da DPU.

De acordo com o Art. 13 da mesma lei, este órgão de fiscalização possui a função de realizar correições e inspeções funcionais, receber e processar as representações contra os membros da Defensoria Pública da União e encaminhá-las com parecer ao Conselho Superior, apresentar relatório das atividades desenvolvidas no ano anterior ao Defensor Público Geral em janeiro de cada ano, propor a instauração de processo disciplinar contra membros da Defensoria Pública da União e seus servidores, propor a exoneração de membros da DPU que não cumprirem as condições do estágio probatório e outras funções.

O Art. 15 da lei complementar nº 80/94, consta que em sua estrutura organizacional, cada órgão da DPU no território nacional será dirigido pelo Defensor Público-Chefe, na qual caberá a sua competência administrativa de coordenar as atividades desenvolvidas pelos demais Defensores Públicos Federais que atuem em sua área de competência, sugerir ao Defensor Público-Geral Federal providências para melhorar as atividades institucionais na unidade em que está atuando, remeter relatórios das atividades exercidas semestralmente ao Corregedor-Geral e diversas outras funções.

Assim, entende-se que na estrutura organizacional da DPU de todos os órgãos no país, a Defensoria Pública-Geral da União é o órgão que está no topo da hierarquia, na qual exerce atividades administrativas e o Defensor Público Geral da União é aquele que está no cargo mais alto da DPGU. Sendo que este para assumir o cargo, necessita ser nomeado pelo Presidente da República, conforme consta no art. 6º da Lei complementar nº 80/94.

4.1.3 Defensores Público Federais (DPF)

Os Defensores Públicos Federais possuem a competência e a função de orientar, defender os direitos e interesses dos necessitados, cabendo-lhes conceder a gratuidade no acesso à Justiça, acompanhar e impulsionar os processos, interpor recursos, promover revisão criminal, sustentar nas diversas formas possíveis os recursos interpostos e as razões apresentadas, certificar a autenticidade de cópias de documentos necessários aos processos judiciais ou administrativos e atuar nos estabelecimentos penais que estão sob a administração da União, prestando atendimento jurídico aos presos e sentenciados, conforme consta no art. 18 da lei complementar nº 80/94.

O Defensor Público Federal é o responsável pela avaliação da renda do assistido para decidir se vai ou não prestar o serviço, por isso caso a comprovação da renda dos assistidos ultrapasse o limite máximo, será avaliado os gastos extraordinários (medicamentos, alimentação e outros gastos essenciais) para em seguida decidir se defere ou não a assistência jurídica gratuita ao assistido (DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO, 2012). No ano de 2012, este valor máximo corresponde ao limite de isenção do imposto de renda que equivale a R\$: 1.637,11 (Mil seiscientos e trinta e sete reais e onze centavos) (BRASIL, 2010).

Segundo a Defensoria Pública da união (2012), a forma de ingresso na carreira de um Defensor Público Federal é através da aprovação de concurso público, conforme consta no art. 24 a 27 da lei complementar nº 80/94, devendo possuir os requisitos necessários para assumir o cargo, como ser devidamente registrado na OAB (Ordem dos advogados do Brasil), por exemplo.

Conforme consta no art. 19 da lei complementar nº 80/94, o Defensor Público Federal poderá assumir uma das três categorias de cargos efetivos, que são Defensor Público Federal de segunda categoria (inicial), de primeira categoria (intermediário) e

de categoria especial (final). Estas categorias são descritas respectivamente pelo artigo 20, 21 e 22 da mesma lei da seguinte forma:

- Defensor Público Federal de segunda categoria: os defensores de segunda categoria atuarão junto à Justiça federal, do trabalho, eleitoral, militar, marítimo e as demais empresas públicas federais, como o INSS.
- Defensor Público Federal de primeira categoria: neste cargo, os Defensores atuarão nos Tribunais Regionais Federais, do Trabalho, Eleitorais e nos Juizados Especiais Federais.
- Defensor Público Federal de categoria especial: neste cargo, os Defensores atuarão em casos que ocorrem no Superior Tribunal de Justiça, no Superior Tribunal Militar e na Turma Nacional de Uniformização dos Juizados Especiais Federais.

Em casos relacionados ao Supremo Tribunal Federal, o Defensor Público-Geral Federal será o responsável, conforme consta no art. 23 da lei complementar n° 80/94.

O Defensor Público Geral é nomeado pelo Presidente da República, seguido pela aprovação da maioria do Senado Federal para mandato de dois anos, conforme é estabelecido no Art. 6° da Lei Complementar n° 80/94.

Segundo o Art. 7°, em casos que o Defensor Público Geral Federal não poder exercer suas atividades, ele poderá ser substituído pelo Subdefensor Público Geral Federal. A este Defensor, é atribuída a competência de auxiliar o Defensor Público Geral nos assuntos de interesse da Instituição e desincumbir as tarefas e delegações que lhe forem determinadas pelo Defensor Público Geral, conforme consta no Art. 8° da Lei Complementar n° 80/94. A sua nomeação é realizada pelo Presidente da República, com mandato de dois anos, conforme é estabelecido no Art. 7° da mesma lei.

A Defensoria Pública da União da Paraíba é constituída por seis Defensores, sendo cinco de segunda categoria e um de primeira categoria. Há também neste órgão, uma Defensora Pública Chefa e um Defensor Público-Chefe substituto, ambos de segunda categoria.

4.1.4 Processo Eletrônico de assistência Jurídica (e-PAJ)

O Processo Eletrônico de assistência Jurídica é um sistema desenvolvido com o intuito de promover as vantagens de agilizar o atendimento à população, acompanhamento do processo e guarda das principais atividades dos Defensores Públicos da União, controle de audiências judiciais e administrativas, distribuição de processos e gerar dados estatísticos (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2006).

Silva (2006) afirma o que e-PAJ é um sistema de âmbito nacional, ou seja, é utilizado em todas as unidades da DPU que estão espalhadas no País que permite realizar o atendimento inicial e de retorno dos assistidos, por meio de preenchimento de formulários eletrônicos e padronizados, bem como armazena todas as informações do procedimento de assistência jurídica, possibilitando a geração de estatísticas seguras e a rápida consulta da vida do assistido na Defensoria.

Este sistema permitiu aos Defensores e aos servidores, acesso às informações que são armazenadas acerca dos processos instaurados, sem a necessidade de ter o trabalho da vista dos autos físicos (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2006). A sua forma de utilização é através da internet e possui um servidor próprio instalado em Brasília (SILVA, 2006).

Assim, conclui-se que o sistema Processo Eletrônico de Assistência Jurídica é utilizado por promover vantagens na prestação de serviço na Defensoria Pública da União e o seu uso é necessário, já que após ser implantado, passou a fazer parte das operações deste órgão público defensorio. Vale ressaltar que praticamente, tudo acerca do PAJ (Processo de assistência jurídica, corresponde aos autos físicos) é armazenado neste sistema (SILVA, 2006).

4.1.5 Cartório da Defensoria Pública da União da Paraíba (DPU/PB)

O cartório da DPU/PB é composto por nove funcionários, sendo quatro servidores e cinco estagiários. Dentre os estagiários, três são do curso de direito e dois são de administração.

Para poder realizar as atividades neste setor são utilizados os seguintes recursos: máquina com função de scanner, xerox e impressora, telefone, computador, internet e o sistema e-PAJ (recurso que só pode ser utilizado através da internet). Todos estes

recursos são utilizados para auxiliar nos cumprimentos de despachos elaborados pelos defensores.

As atividades que o cartório da DPU/PB tem a responsabilidade de executar, para poder cumprir os despachos são:

- **Ligações:** Atividade realizada quando há necessidade de buscar ou passar informações aos assistidos por meio de contato telefônico.
- **Agendar e intimar perícia médica:** Quando o caso do assistido envolver questões relacionadas à sua saúde, é solicitado para ele realizar uma perícia médica na própria Defensoria. Quando há necessidade de realiza-la, o cartório procura agendar o dia e o horário de acordo com a disponibilidade da médica perita e em seguida intimar o assistido.
- **Encaminhamento de petição para Justiça:** Nessa atividade, serão encaminhadas para a Justiça Federal da Paraíba as petições a serem protocoladas. Já houve casos em que a petição teve que ser encaminhada ao Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba, mas a maior frequência são casos de competência da Justiça Federal. Há ocasiões em que há necessidade de ser encaminhada junto com cópias de páginas do auto físico e com os autos judiciais. As petições são utilizadas como instrumentos de defesa e ação nos casos dos assistidos. Devido a sua importância com relação ao prazo, esta atividade possui prioridade para ser cumprido.
- **Devolução dos autos Judiciais:** Atividade simples, onde cartório apenas encaminha os processos judiciais para sua devida devolução à Justiça Federal da Paraíba e para o Tribunal Regional Eleitoral. Geralmente esta atividade, quando não é acompanhada com a petição, é porque não há necessidade do Defensor tomar uma posição diante do caso.
- **Encaminhamento de Petição e autos judiciais:** Duas atividades acompanhadas, nas quais ocorrem com bastante frequência. Nessa etapa, é tirada cópia da petição para ser protocolada na Justiça Federal, porém não é feita uma guia de devolução de autos judiciais, pois o protocolo já vem indicando quantos volumes de autos judiciais foram devolvidos. Só quando os autos judiciais forem embargos à execução é que preciso

elaborar a guia de devolução. Devido ao fato de haver prazo, esta atividade possui prioridade para ser cumprido.

- **Enviar petição no Creta:** Quando o caso do assistido ocorre ou ocorrerá no Juizado Especial Federal na sétima vara federal, o envio da petição é realizado através do sistema do Creta que é acessado pelo site da Justiça Federal da Paraíba. Cada servidor do cartório possui seu login e sua senha no sistema do Creta e somente eles exercem esta atividade. Devido a sua importância com relação ao prazo, esta atividade possui prioridade para ser cumprido.
- **Juntar ao PAJ as intimações do Creta:** Intimações recebidas do juizado especial federal, ou seja, da 7º vara da Justiça Federal. O Cartório tem a função de localizar o processo correspondente à intimação do Creta, juntá-las ao processo e encaminhar para o defensor responsável pelo caso.
- **Defesa administrativa:** É quando a Defensoria atua em processos administrativos que ocorrem nos demais órgãos públicos federais. As etapas são semelhantes à atividade de enviar petição e na maioria das vezes as defesas ocorreram na Secretaria de Patrimônio da União (SPU).
- **Enviar ofícios:** Os ofícios geralmente são utilizados para estabelecer a comunicação entre as empresas, esta atividade ocorre quando há necessidade de buscar informações de outras empresas. A maioria dos ofícios enviados pela DPU/PB é destinada ao INSS. Os ofícios na maioria das vezes são enviados através dos Correios e quando há casos em que é necessário ser entregue com mais agilidade, ou seja, com certa urgência, é enviado através do motorista. Os estagiários de direito que trabalham no cartório são responsáveis por elaborar os ofícios.
- **Enviar carta:** A carta é enviada, quando há necessidade de passar informação para o assistido através dos Correios.
- **Enviar Telegrama:** Esta atividade é realizada quando há necessidade de passar informação de maneira rápida ao assistido, através dos Correios. Os Correios entregam o comprovante de recebimento do telegrama para em seguida, o cartório juntar ao processo.

- **Solicitação de Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS):** Esta atividade é realizada quando há necessidade de buscar tais informações do INSS. A solicitação é realizada por e-mail, utilizando o e-mail institucional do cartório da DPU/PB. A solicitação de CNIS é feito apenas pelos servidores.
- **Aguardar em cartório:** Atividade simples, onde o auto físico fica guardado no armário do cartório por determinado período de tempo ou sem prazo estabelecido.
- **Tramitações:** As tramitações são exercidas quando no prazo estabelecido no despacho encerra, ou seja, no dia exato estabelecido no tramite, o funcionário verifica se há necessidade de remeter ou não o PAJ ao gabinete. Só ocorre esta atividade, quando é estabelecido algum prazo no despacho. As tramitações são exercidas não só pelo cartório, bem como pelo setor de protocolo e atendimento.

A partir dessas atividades é que o cartório da DPU/PB auxilia os Defensores na prestação de serviço, já que cada atividade é executada quando o Defensor solicita no despacho. Entendendo cada atividade, facilitará na compreensão e na descrição passo a passo da forma como cada atividade é executada no cartório.

4.2 Descrição e mapeamento de processos no Cartório da DPU/PB

Os processos que são exercidos no cartório correspondem resumidamente em dez etapas descritos a seguir:

1º) Esperar receber autos físicos: O cartório espera receber os autos físicos no horário estabelecido para sua entrega. Um horário pela manhã e outro pela tarde. Vale ressaltar que neste processo não há ociosidade devido ao problema de sobrecarga e acúmulo de atividades.

2º) Receber autos físicos: Os autos físicos são transportados do gabinete do Defensor para o cartório pelos estagiários de direito ou pela estagiária menor aprendiz. Após o transporte, este setor recebe os PAJ's.

3º) Confirmar recebimento: Ao chegar neste setor, um funcionário vai confirmar o recebimento dos processos, através do sistema e-PAJ. A confirmação de recebimento é realizada para manter um controle dos autos físicos que chegam ao cartório, devido a

perdas de processos que constavam na movimentação do sistema, onde o gabinete remetia os PAJ's ao cartório, quando na verdade ainda não tinham sido transportados.

4º) Realizar triagem: Após a confirmação do recebimento, a triagem é feita de acordo com a organização estabelecida para guardá-los na estante. A organização dos autos físicos na estante, onde estão pendentes a terem os despachos a serem cumpridos é da seguinte forma: os despachos que são urgentes, despachos de inserir petição no Creta e despachos correspondentes com o último número do PAJ (Processo de assistência jurídica, corresponde aos autos físicos), onde cada funcionário é responsável pelos despachos a serem cumpridos.

5º) Escolher PAJ (Processo de assistência Jurídica, corresponde ao auto físico): Em seguida, o funcionário irá escolher o auto físico para cumprir o despacho de acordo com as quais ficou responsável, respeitando sempre a ordem de prioridade, como é o caso de despachos que são urgentes. Lembrando que no cartório é composto por nove funcionários, sendo que cinco trabalham pela manhã e quatro pela tarde.

6º) Ler Despacho: Depois que o processo é escolhido, vai haver uma leitura do despacho para em seguida ser cumprido. Nesta etapa o leitor ficará ciente de todo teor do que deve ser cumprido, conforme é estabelecido no despacho.

7º) Cumprir despacho: O despacho será cumprido de acordo com o que o Defensor estabelece nos autos físicos, ou seja, este processo é exercido de acordo com o que foi solicitado a ser cumprido, conforme consta no despacho. Lembrando que os tipos de despachos são: ligações, agendar e intimar perícia médica, encaminhamento de petição para Justiça, devolução dos autos judiciais, encaminhamento de petição e devolução de autos judiciais, enviar petição no Creta, juntar ao PAJ as intimações do Creta, defesa administrativa, enviar ofícios, enviar carta, enviar telegrama, solicitação de Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS), Juntada de informações sobre o CNIS, aguardar em cartório e tramitações.

8º) Elaborar certidão ou com conclusão: A Certidão de todo o cumprimento do despacho será elaborada, onde ficará constatado nos autos físicos todo o cumprimento detalhadamente do despacho. Em seguida, o funcionário que exerceu este processo, irá assinar a certidão. A certidão é elaborada junto com o termo de conclusão, caso for preciso remeter os autos físicos ao gabinete do Defensor.

9º) Armazenar informações no sistema: No sistema e-PAJ serão armazenadas informações referentes ao despacho cumprido, bem como a localização do processo. É pelo sistema que o funcionário irá saber da devida localização do PAJ, bem como diversas informações relacionadas ao auto físico.

Obs.: O processo “tramitar” também está incluída nesta etapa.

10º) Guardar PAJ: Por último, o PAJ será guardado no seu devido lugar. O local onde o auto físico será guardado poderá ser no armário do cartório ou no armário do atendimento ou no lugar onde será encaminhado para o gabinete ou em outro setor.

Obs.: Os armários do cartório são divididos em número de ofício, onde cada número corresponde a um defensor. Ex: primeiro ofício corresponde à defensora chefe, segundo ofício corresponde a outro defensor e ofício regional, corresponde ao defensor de primeira categoria. Lembrando que a DPU/PB tem seis defensores. Cada armário correspondente ao defensor é organizado por letras, ou seja, o PAJ será guardado de acordo com a letra inicial do nome do assistido. Ex: se o nome do assistido for José e o defensor responsável pelo seu caso for o de primeira categoria, o PAJ deste assistido será guardado no armário do ofício regional na letra “J”.

Obs. 2: O PAJ só será guardado no armário do atendimento, se no despacho for estabelecido à pendência do retorno do assistido à DPU/PB.

Obs. 3: Caso o auto físico tiver que ser remetido ao gabinete do defensor, este será guardado junto com os outros para serem transportados no horário estabelecido pela tarde e pela manhã. O local onde é guardado para serem transportados é em cima do armário.

O mapeamento elaborado foi utilizado para detalhar de forma resumida os processos que são executados o cartório da DPU/PB. Cada etapa é uma atividade necessária para este setor.

1º	Esperar receber autos físicos	○	⇒	●	□	▽
2º	Receber autos físicos	○	⇒	■	□	▽
3º	Confirmar recebimento	○	⇒	■	□	▽
4º	Realizar triagem	○	⇒	■	□	▽
5º	Escolher PAJ	○	⇒	■	□	▽
6º	Ler Despacho	○	⇒	■	□	▽
7º	Cumprir despacho	●	⇒	■	□	▽
8º	Elaborar certidão ou com conclusão	●	⇒	■	□	▽
9º	Armazenar informações no sistema	●	⇒	■	□	▽
10º	Guardar PAJ	○	⇒	■	□	▽

Figura 6 - Mapeamento dos processos que são exercidos no cartório da DPU/PB.

FONTE: elaboração própria, 2013.

Conforme foi demonstrado na figura 6 este mapeamento demonstra as dez etapas que constituem os processos realizados no cartório. Para detalhar o mapeamento dos processos chaves, o fluxograma foi a ferramenta utilizada.

4.2.1 Descrição e fluxograma dos processos chave

Os processos chave identificados são cinco etapas que correspondem a partir da sexta etapa (ler despacho) até a última etapa (guardar PAJ), conforme demonstrado na figura 6, sendo que o processo chave crítico é o “cumprir despacho” que corresponde à sétima etapa, pois é realizada por diferentes tipos de atividades.

Os fluxogramas foram elaborados para detalhar cada etapa que constituem os processos chave, para em seguida poder analisar cada uma. Então a descrição e o fluxograma dos processos chave são apresentados nos próximos seis subtópicos.

4.2.1.1 Descrição e fluxograma do processo chave da sexta etapa (ler despacho)

O funcionário quando lê o despacho poderá ter dúvida, caso tenha, esclarecerá esta dúvida com outro trabalhador da empresa que esteja por perto. O mesmo poderá ser alguém do mesmo setor, bem como de outros setores.

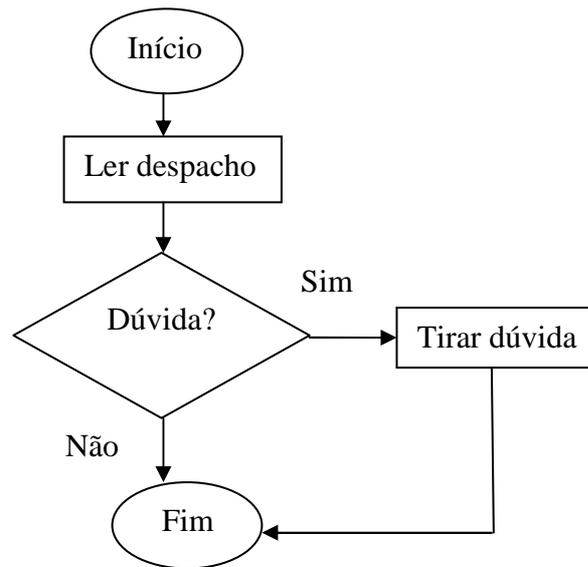


Figura 7- Fluxograma do processo chave “ler despacho”.

FONTE: elaboração própria, 2013.

4.2.1.2 Descrição e fluxograma do processo chave da sétima etapa (cumprir despacho)

Esta etapa é exercida por atividades diferentes. A Descrição e o mapeamento das atividades que correspondem a esta etapa são as seguintes:

➤ Ligações

O funcionário irá diretamente para o setor de triagem ou de administração para poder realizar a ligação, já que os telefones para ligações externas se encontram apenas nestes dois setores.

Ao chegar a um dos dois setores, o telefone pode estar ocupado, com isso haverá um tempo de espera. Em seguida, haverá a tentativa de ligação. Quando a tentativa de ligação é frustrada, uma nova tentativa será realizada. Se a tentativa falhar novamente, o processo será guardado novamente no cartório para outras tentativas ou quando não der mais certo, será certificado o motivo da frustração do contato telefônico e serão armazenadas informações no sistema e-PAJ, para em seguida encaminhar o auto físico para o gabinete para informar ao Defensor responsável pelo PAJ tomar as decisões que bem entender.

Quando o assistido ou outra pessoa responsável atende a ligação, as informações são devidamente passadas. Por último, após o contato telefônico, o funcionário volta para o cartório.

Obs.: As dúvidas, geralmente são os estagiários que possuem, pois sempre há uma mudança de contratação, entrando e saindo da empresa, já que o estágio dura no máximo dois anos de atividade, o tempo máximo permitido estabelecido no contrato.

Obs.2: Existem motivos para que as ligações não sejam bem sucedidas, os motivos podem ser por ninguém atender e por isso tentar novamente mais tarde ou no dia seguinte ou pelo fato do número não existir mais, por isso o PAJ será remetido ao gabinete com as devidas informações certificadas para comunicar ao Defensor.

Obs.3: Vale ressaltar que as ligações possuem tempo variado de duração, pois existem assistidos que aproveitam a ligação para fazer perguntas, há outros que entendem bem as informações que lhe são passadas e ficam sem dúvidas, bem como há alguns que falam pouco e outros que falam muito no telefone.

Obs.4: Quando nenhuma possibilidade de gargalo ocorre, esta atividade pode ser concluída em pouco tempo. Já houve casos em que a falta de atualização do número de telefones tem impendido a realização desta atividade, pois quando o assistido troca o número do telefone, é preciso informar a DPU/PB para facilitar e manter o contato.

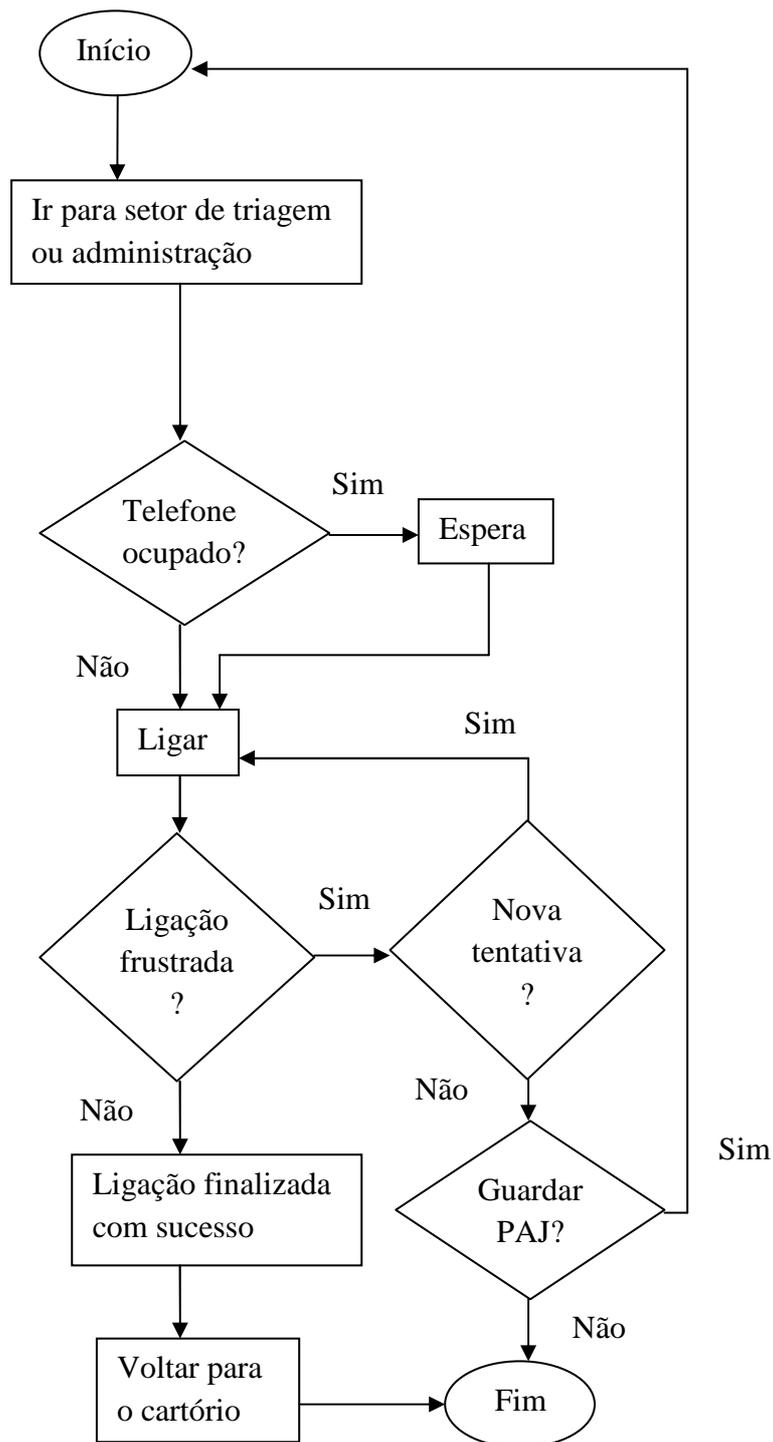


Figura 8 - Fluxograma do processo chave do despacho de ligações.

FONTE: elaboração própria, 2013.

➤ Agendar e intimar perícia médica

Inicialmente, se a data e o horário da perícia médica ainda não estiverem sido agendado, será agendado de acordo com a tabela que fica exposta no mural do cartório.

Agendada a data e horário, o funcionário irá intimar o assistido por telefone no setor de triagem ou administração.

O funcionário ao chegar a um dos dois setores, caso o telefone estiver ocupado, haverá um tempo de espera. Em seguida, haverá a tentativa de ligação, onde o número será discado. Quando a tentativa de ligação é frustrada, uma nova tentativa será realizada. Se a tentativa falhar novamente, o processo será guardado novamente no cartório para outras tentativas ou quando não der mais certo, será certificado o motivo da frustração do contato telefônico e serão armazenadas informações no sistema e-PAJ, para em seguida encaminhar o processo para o gabinete para informar ao Defensor responsável pelo processo tomar as decisões que bem entender.

Quando o assistido ou outra pessoa responsável atende a ligação, as informações são devidamente passadas. Após o contato telefônico, o funcionário retorna ao cartório para prosseguir com a oitava etapa (elaborar certidão).

Obs.: Quando o assistido falta à perícia médica, outra perícia pode ser agendada.

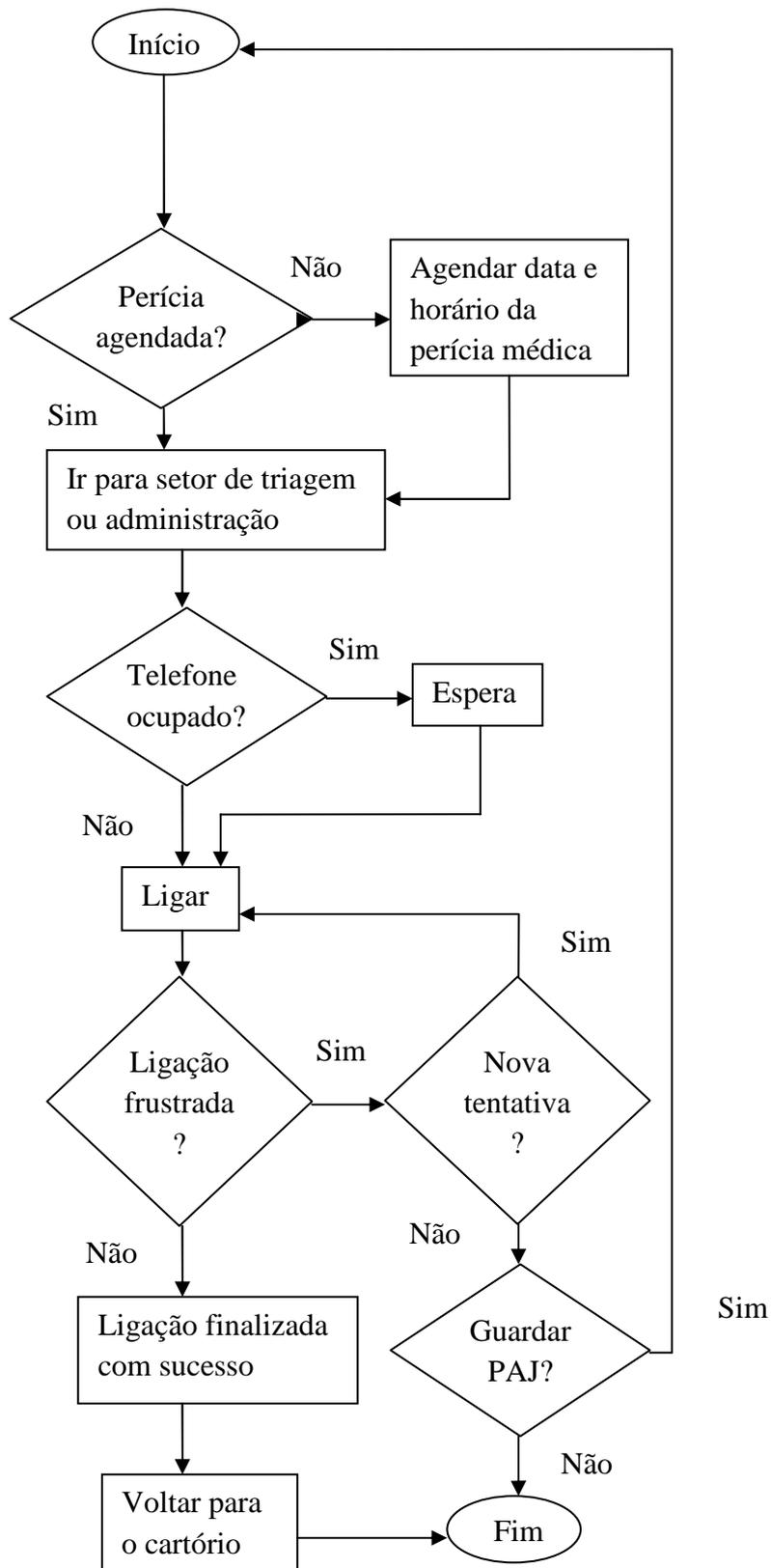


Figura 9 - Fluxograma do processo chave do despacho de agendar e intimar perícia médica.

FONTE: elaboração própria, 2013.

➤ Protocolar Petição

Quando há cópias da petição e/ou dos anexos a serem tirados, o funcionário irá para a máquina para tirar essas cópias. Quando a máquina está ocupada, sendo manuseada por outro funcionário, terá que esperá-la desocupar. Depois de tiradas as cópias, o funcionário volta para o cartório.

A petição, a segunda via ou mais e as cópias das folhas do auto físico serão juntadas e encaminhadas para a Justiça.

Obs.: A segunda via, corresponde a cópia da petição, porém há casos em que é necessário ir mais de duas vias da petição.

Obs.2: Não há necessidade de tirar cópias, quando não for preciso juntar cópias de folhas do próprio PAJ para anexar à petição e quando a petição já vem com duas vias ou mais vias necessárias, assim a petição e a vias são juntadas e encaminhadas à Justiça Federal.

Obs.3: Esta atividade pode ser concluída em pouco tempo, mas pode demorar, caso haja um grande número de cópias a serem tiradas.

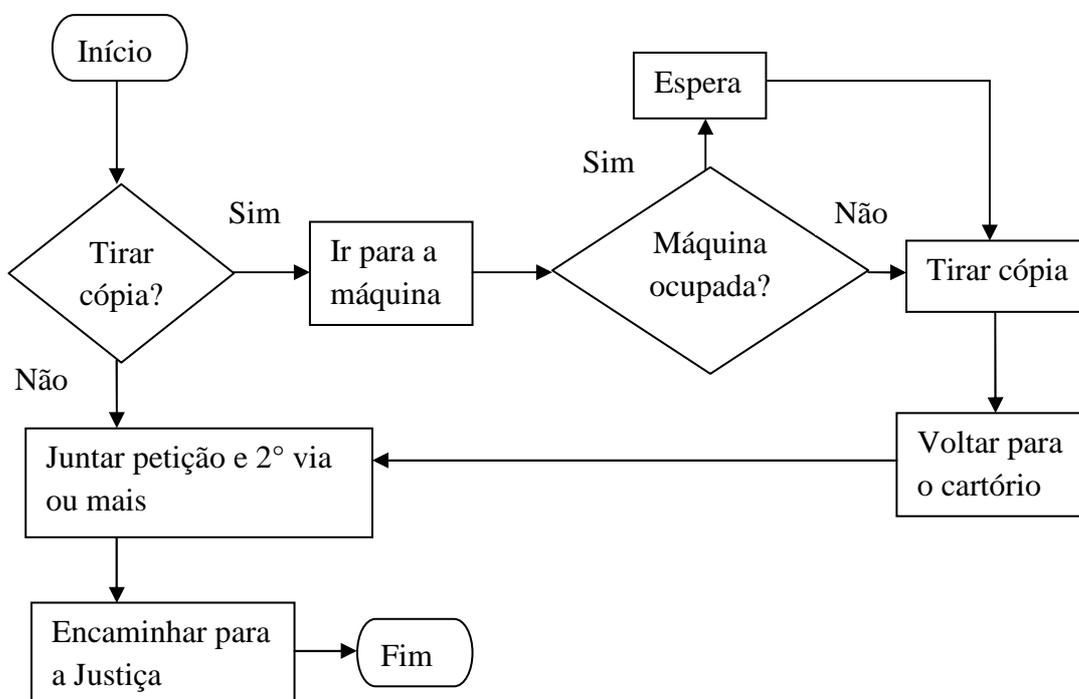


Figura 10 - Fluxograma do processo chave do despacho de protocolar petição.

FONTE: elaboração própria, 2013.

➤ Devolução de autos judiciais

A guia de devolução será elaborada e impressa. O funcionário vai para a impressora para pegar o arquivo impresso. No momento em que for pegar, a máquina pode estar ocupada com outro funcionário usando para tirar cópias ou digitalizando folhas de outros PAJ's, por isso haverá tempo de espera, pois a guia de devolução sairá impressa após as cópias serem concluída.

Ao retornar para o cartório, a guia de devolução será assinada e juntada aos autos judiciais para serem encaminhados para a Justiça.

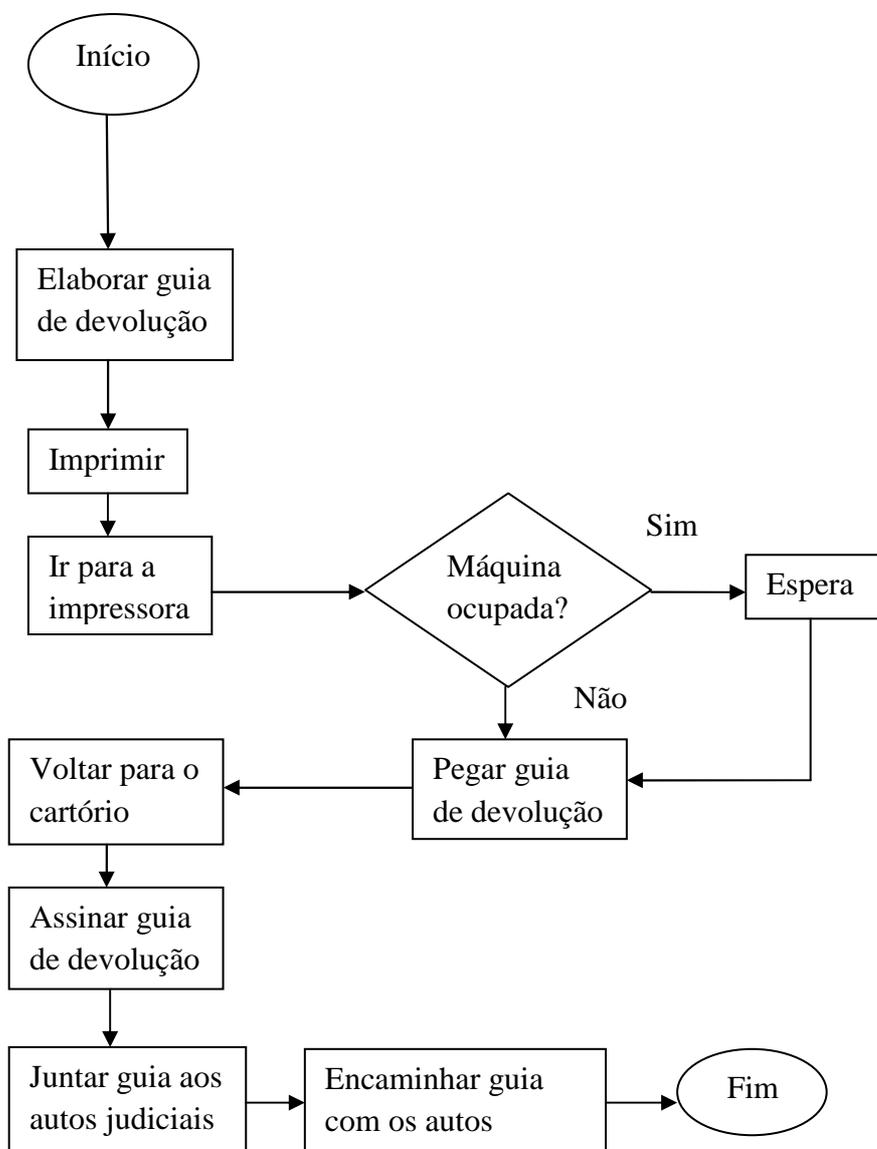


Figura 11 - Fluxograma do processo chave do despacho de devolução de autos judiciais.

➤ Protocolar petição e devolver autos judiciais

Se houver necessidade de tirar cópias, o funcionário irá para a máquina. Caso algum outro funcionário esteja utilizando a máquina, haverá tempo de espera. Em seguida, as cópias são tiradas e o funcionário volta para o cartório.

A petição e as cópias são juntadas aos autos judiciais e serão encaminhadas à Justiça Federal. Quando não for necessário tirar cópias, a petição mais a(s) cópia(s) serão juntados aos autos judiciais e encaminhados à Justiça.

Obs.: Quando os autos judiciais forem de “Embargos a Execução”, será elaborada a guia de devolução, mesmo se o processo tiver que ser devolvido junto com a petição a ser protocolada.

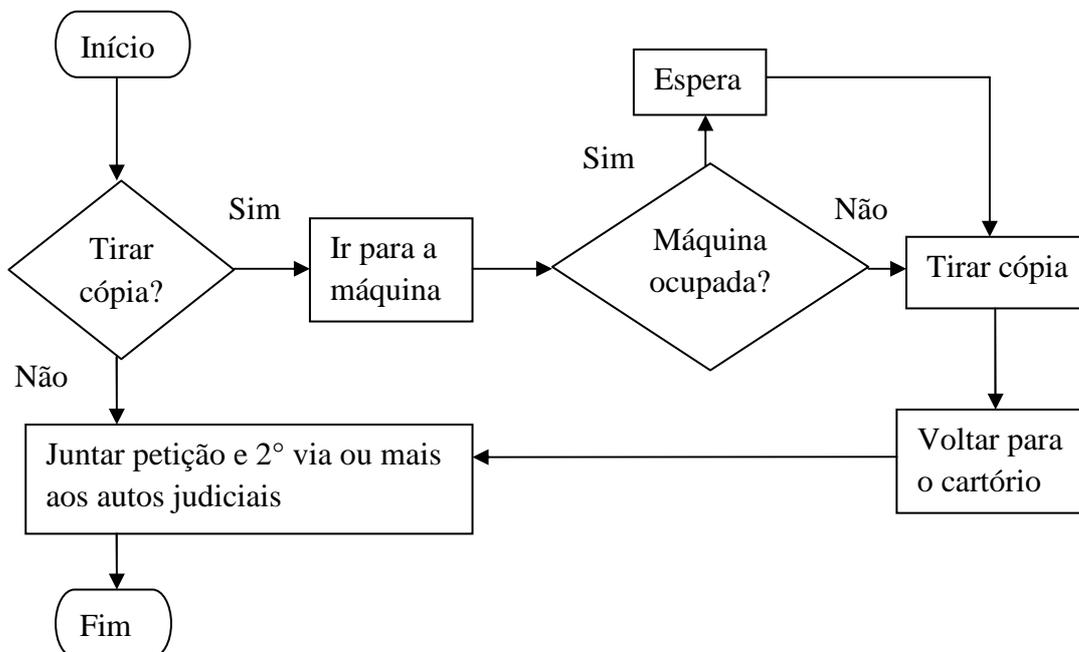


Figura 12 - Fluxograma do processo chave do despacho de protocolar petição e devolver autos judiciais.

FONTE: elaboração própria, 2013.

➤ Inserir petição no Creta

Caso haja documentos para serem digitalizados, o funcionário irá para a máquina. Caso esteja ocupada, terá que esperar desocupá-la.

Os documentos serão digitalizados e o funcionário volta para o cartório. O site da Justiça Federal da Paraíba é acessado para o funcionário acessar o sistema do Creta.

O login é realizado e os arquivos são enviados de acordo com o tamanho máximo permitido para envio.

Obs.: Quando o PAJ retorna ao gabinete, o Defensor conclui esta atividade.

Obs.2: Os documentos que são digitalizados são cópias incluídas nos autos físicos.

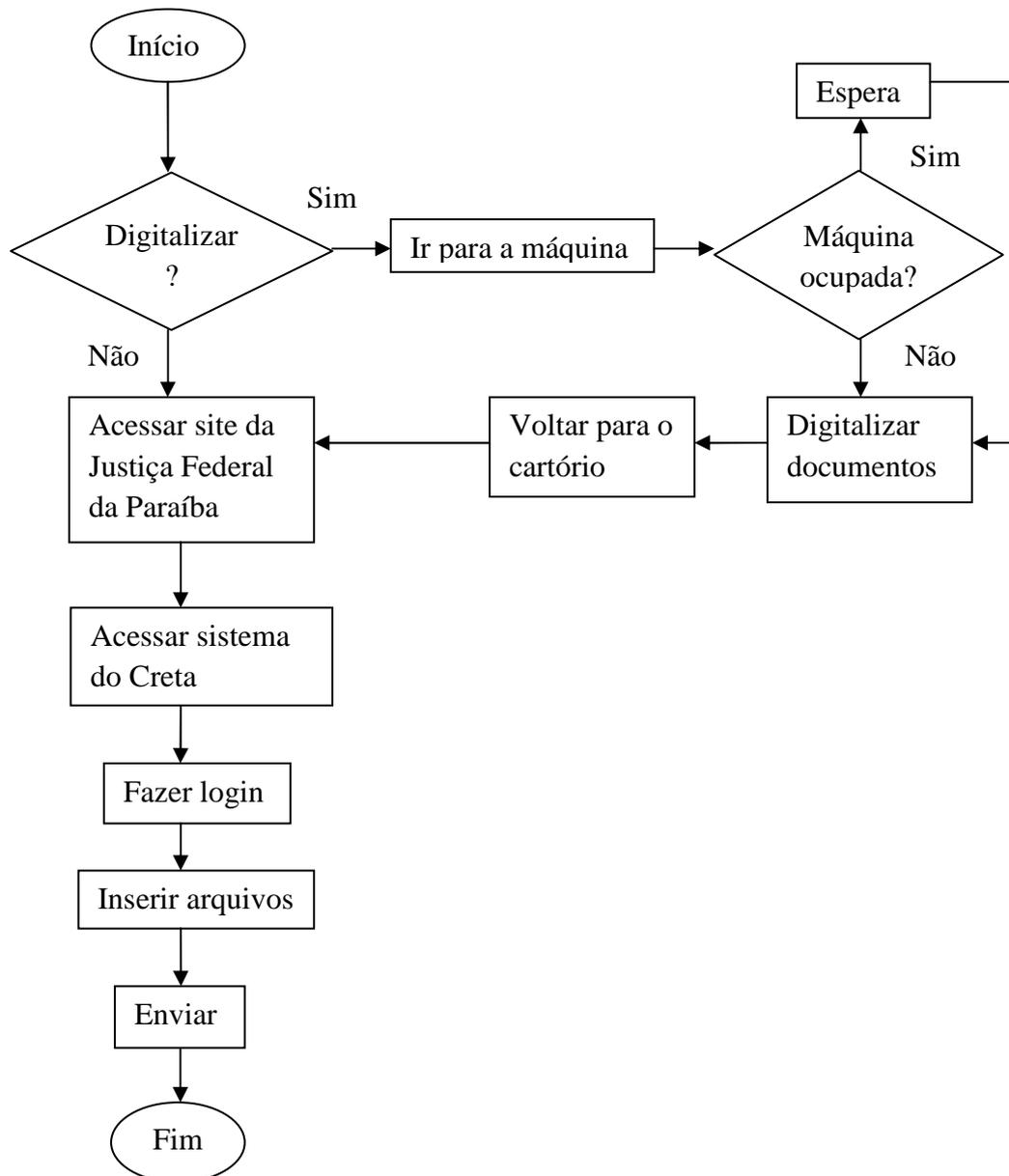


Figura 13 - Fluxograma do processo chave do despacho de inserir petição no Creta.

FONTE: elaboração própria, 2013.

➤ Juntada de intimações do Creta

Inicialmente, o funcionário irá ler o nome completo do assistido e o número do processo judicial. Em seguida, irá acessar o sistema para digitar o número do auto judicial. Caso o PAJ correspondente ao número do auto judicial não seja localizado pelo sistema, haverá uma nova tentativa sendo que através do nome completo do assistido. Quando há tentativa de localizar o auto físico pelo nome do assistido através do sistema, pode acontecer de aparecer vários nomes, pois várias pessoas podem ter o mesmo nome, por isso que no sistema apareci os nomes de todos os assistidos com o mesmo nome que são atendidos em todo território nacional.

Após o processo ser localizado pelo sistema e-PAJ, será verificada no sistema, a localização do PAJ. Verificado a sua devida localização, o funcionário irá procurar de acordo com o local correspondente no sistema. Caso não consiga encontrar, tentará encontrar em outros lugares. Depois que encontrar o auto físico, a intimação do Creta será juntado ao PAJ.

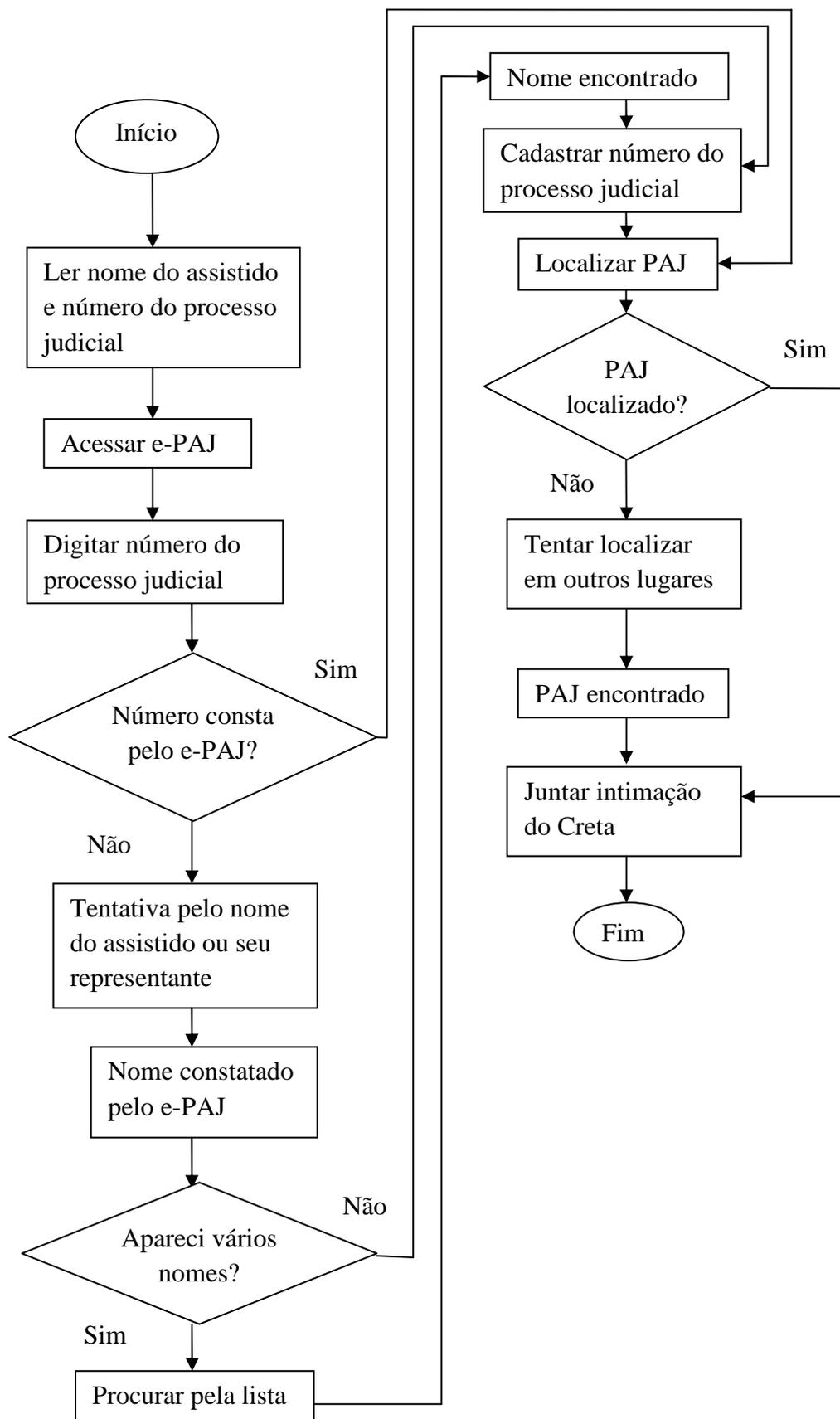


Figura 14 - Fluxograma do processo chave do despacho de juntada de intimação do Creta.

FONTE: elaboração própria, 2013.

➤ Defesa administrativa

Inicialmente, caso estiver estabelecido no despacho a etapa de tirar cópia, o funcionário irá para a máquina. Caso a máquina esteja ocupada, o funcionário terá que esperar. Em seguida, as cópias serão tiradas e o trabalhador volta para o cartório.

O motorista será devidamente comunicado sobre o envio da defesa, bem como do órgão onde terá que efetuar o envio e lhe será entregue a Defesa mais a segunda via que é a cópia da Defesa ou caso tiver, mais a cópia de folhas do PAJ em anexo na Defesa que ficará com o órgão.

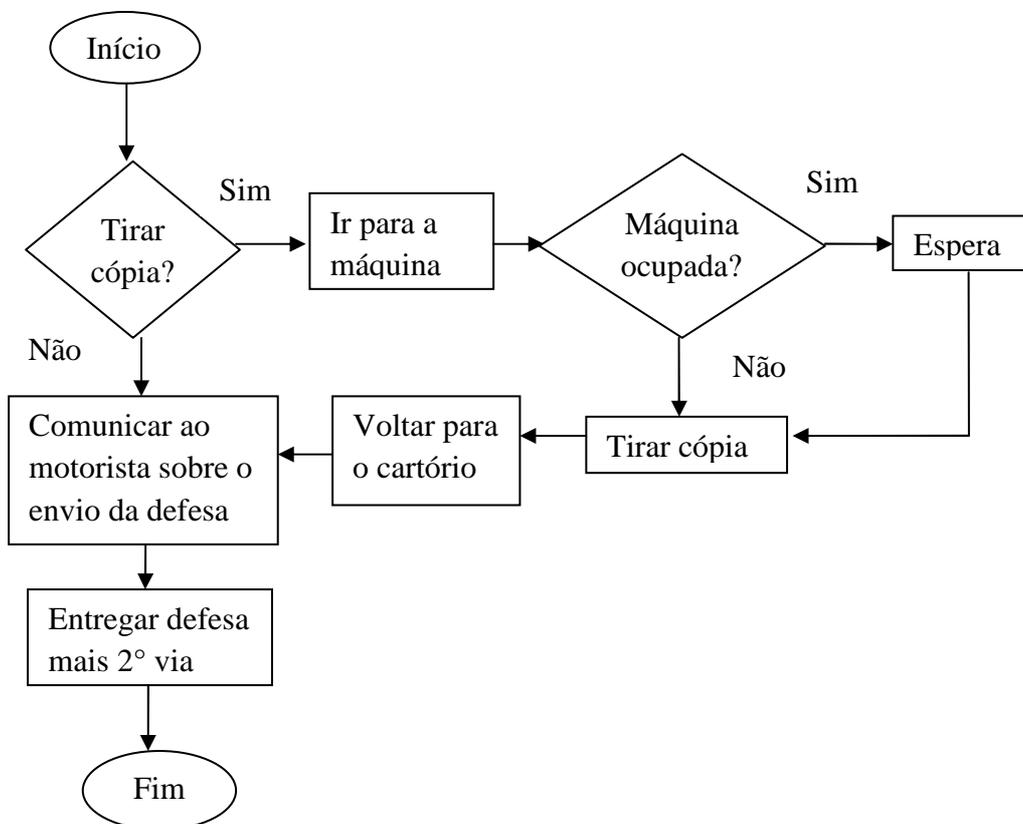


Figura 15 - Fluxograma do processo chave do despacho de defesa administrativa.

FONTE: elaboração própria, 2013.

➤ Enviar ofício

Inicialmente, o estagiário de direito irá elaborar o ofício e gerará o número do ofício. Se o programa estiver sendo utilizado por outro funcionário, irá esperar que o funcionário que esteja utilizando termine. Após irá abrir o programa para preencher as

informações do destinatário, do PAJ e da data, em seguida irá salvar e fechar o programa.

Elaborado o ofício, será enviado para o Defensor corrigir, assinar e concluir pela pasta de servidor de arquivos que é uma pasta compartilhada por todos os computadores deste órgão defensorio. Concluído o ofício, este é transportado impresso ao cartório, pronto para ser enviado ao destinatário.

A etapa seguinte será se vai haver necessidade de tirar cópia, conforme estiver estabelecido ou não no despacho. Caso sim, o funcionário irá para a máquina, caso esteja ocupada com outro funcionário utilizando, haverá tempo de espera, em seguida as cópias serão tiradas e o funcionário volta para o cartório.

Ao retornar, será pego um AR e um envelope para preencher as informações do destinatário e do remetente. Logo após, o ofício mais as cópias (se houver) será colocado dentro do envelope, o AR será pregado no envelope e este será lacrado. Preparado o envelope, este será encaminhado para os Correios. Em seguida, é juntada a cópia do ofício (2º via) no auto físico.

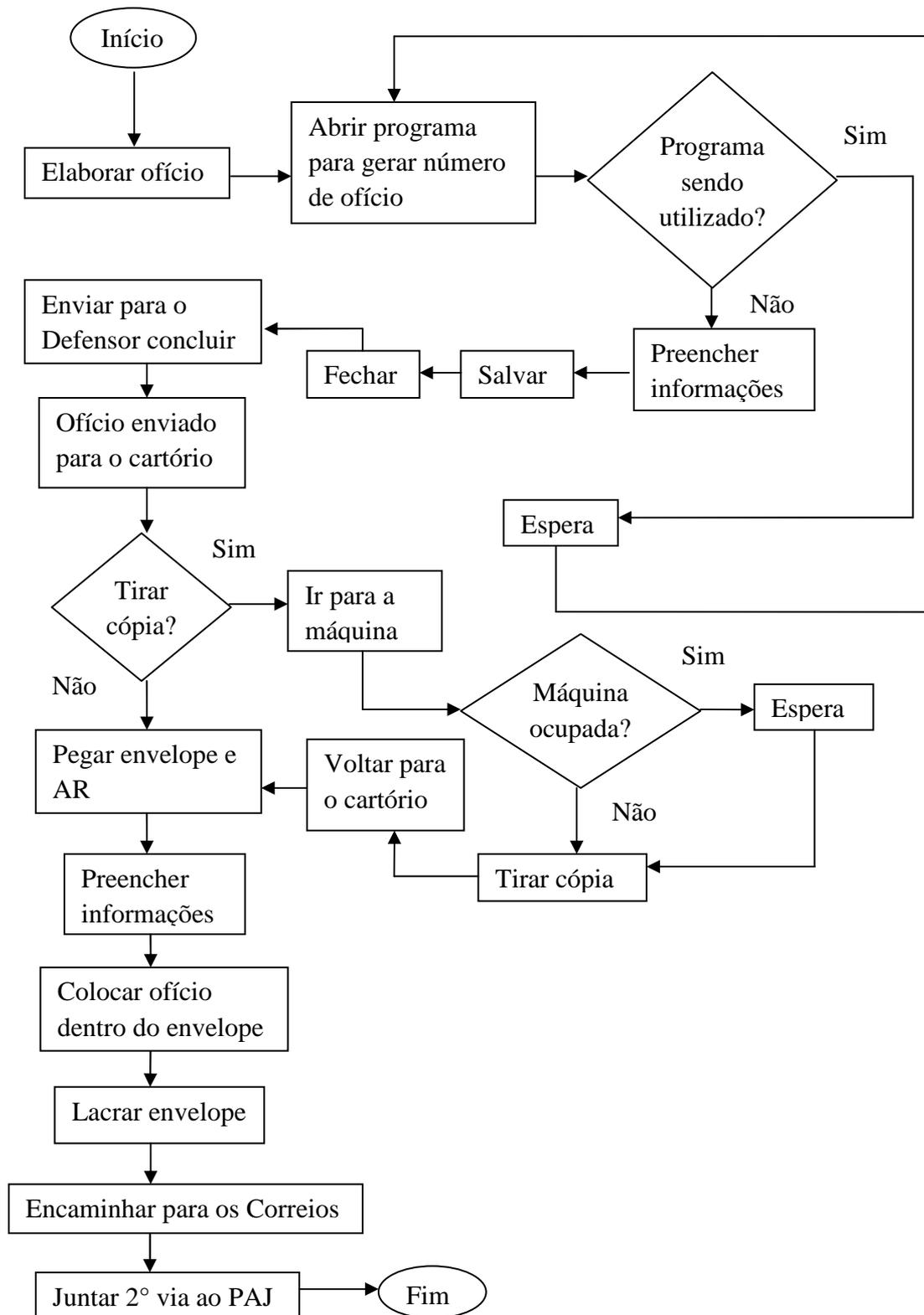


Figura 16 - Fluxograma do processo chave do despacho de enviar ofício.

FONTE: elaboração própria, 2013.

➤ Enviar ofício através do motorista

O estagiário de direito irá elaborar o ofício e gerará o seu número. Se o programa estiver sendo utilizado por outro funcionário, ele terá que esperar que terminem de utilizá-lo. Após, irá abrir o programa para preencher as informações do destinatário, do PAJ e da data, em seguida irá salvar e fechar o programa.

Elaborado o ofício, será enviado para o Defensor corrigir, assinar e concluir pela pasta de servidor de arquivos que é uma pasta compartilhada por todos os computadores deste órgão defensorio. Concluído o ofício, este é transportado impresso ao cartório, pronto para ser enviado ao destinatário.

A etapa seguinte será se vai haver necessidade de tirar cópia, conforme estiver estabelecido ou não no despacho. Caso sim, o funcionário irá para a máquina, caso esteja ocupada com outro funcionário utilizando, haverá tempo de espera, em seguida as cópias serão tiradas e o funcionário volta para o cartório.

O motorista será comunicado sobre o envio do ofício pessoalmente ou pelo telefone. Em seguida, o ofício mais a segunda via será entregue ao motorista para realizar a entrega.

Obs.: o motorista pode até não estar presente na DPU/PB quando for comunicado, havendo tempo de espera para o ofício mais a segunda via ser entregue em suas mãos.

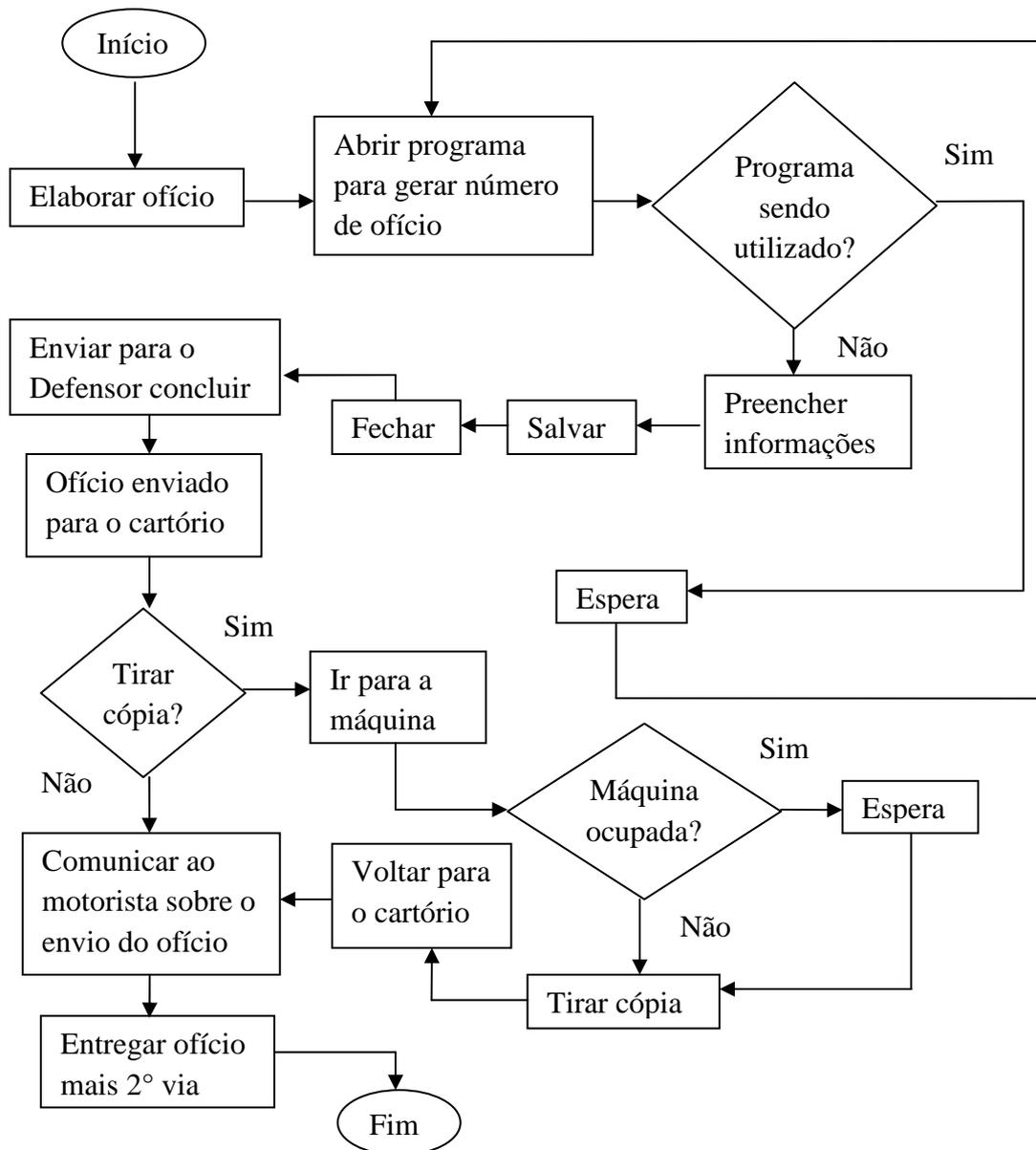


Figura 17 - Fluxograma do processo chave do despacho de enviar ofício por motorista.

FONTE: elaboração própria, 2013.

➤ **Enviar carta**

Primeiramente, será verificado se as informações do endereço do assistido estejam completas. Caso não esteja será elaborado a certidão com termo de conclusão informando motivo de não poder enviar a carta, ou seja, esta etapa é concluída e será prosseguida com a oitava etapa. O endereço deve estar completo para com que a carta seja enviada pelos Correios, caso contrário, se enviar com informações de endereço incompletas a carta é devolvida.

Quando for preciso elaborar a carta, ela será feita de acordo com as informações solicitadas no despacho. A carta elaborada será impressa e o funcionário irá para a impressora para pegar a carta. Se a máquina estiver ocupada, terá que esperá-la desocupar para depois pegar a carta e voltar para o cartório. Ao retornar para o cartório, a carta é mostrada para outro funcionário se tiver alguma dúvida e para verificar se tem algum erro. Caso tiver alguns erros, a carta será corrigida. Caso não tiver, não será necessário fazer alterações nas informações da carta, logo após o funcionário que a elaborou irá assinar.

Finalizado a etapa de elaboração da carta, será pegue um envelope e um AR. As informações do destinatário e remetente serão preenchidas no envelope e no AR, logo após a carta será colocada dentro do envelope que será lacrado e o AR será pregado no envelope.

Preparado a carta e envelope com AR, estes serões encaminhados para o destinatário. A cópia ou segunda via da carta será juntada ao PAJ.

Obs.: O setor protocolo é responsável pelo recebimento do AR e da devolução da carta, porém quando não é encontrado o destinatário, a carta é juntada ao PAJ e remetida para o gabinete para informar ao Defensor.

Obs.2: Quando não houver no auto físico e no sistema as informações da residência do assistido, este não será enviado, porque os correios além de terem dificuldade de localizar o destinatário, devolvem a carta.

Obs.3: Quando não há número do CEP, o site dos correios será acessado e digitado o endereço para poder obter o CEP. Já houve casos em que o assistido residia em uma rua sem número de CEP e outros casos onde não constava no PAJ e no e-PAJ o número do CEP e para corrigir, bastava acessar o site dos correios que através do nome da rua, aparecia o número do CEP.

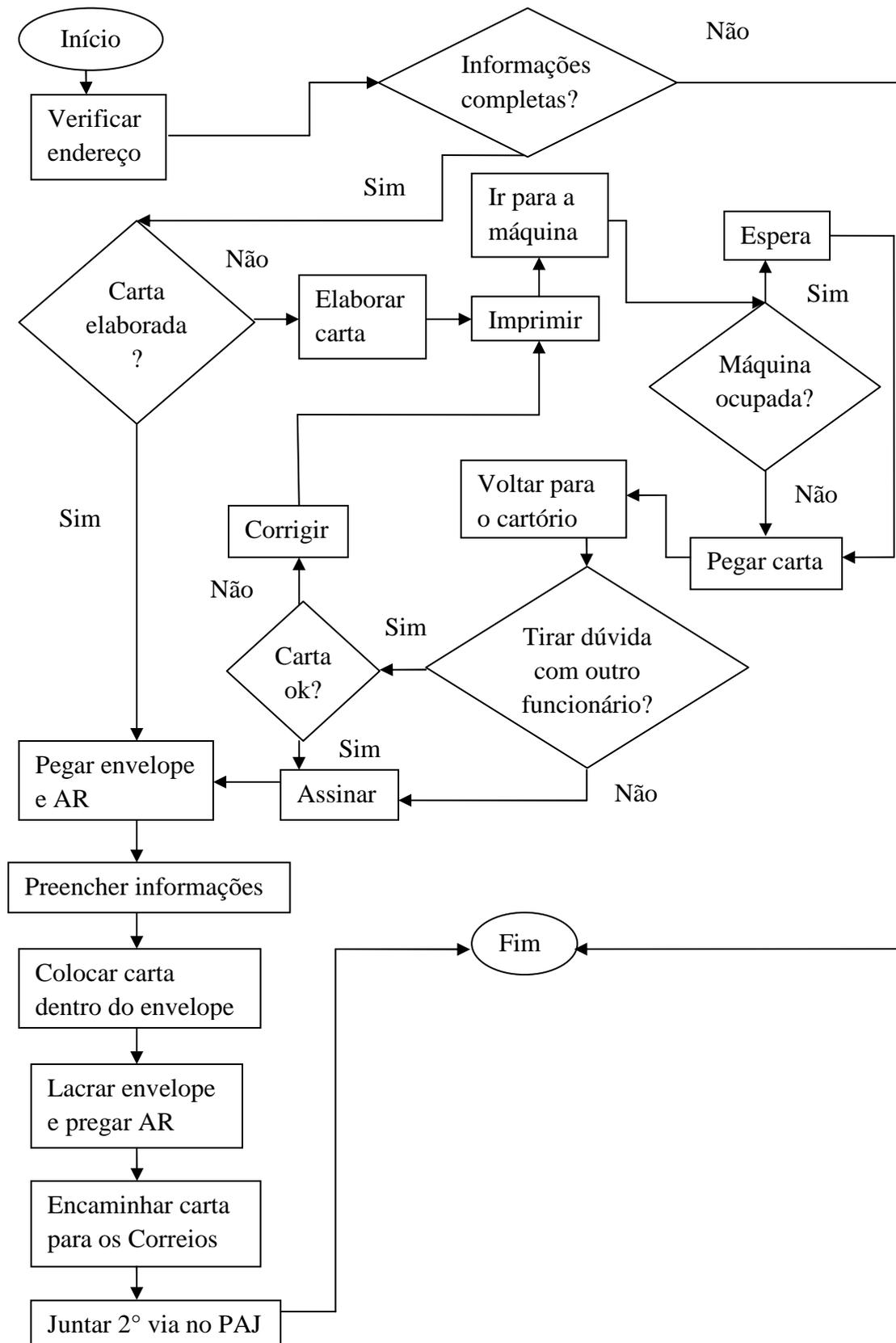


Figura 18 - Fluxograma do processo chave do despacho de enviar carta.

FONTE: elaboração própria, 2013.

➤ Enviar telegrama

Primeiramente, será verificado se as informações do endereço estão completas, caso não esteja, será certificado o motivo de não poder ter sido enviado o telegrama elaborando junto com o termo de conclusão.

O telegrama será elaborado de acordo com as informações contidas no despacho, na qual se deseja passar para o assistido. Em seguida, o site do telegrama será acessado e o funcionário fará o login, preenchendo o campo de usuário, código e senha. Logo após, o funcionário irá acessar o link de telegrama nacional e irá preencher as informações do remetente, destinatário e das informações que é solicitado no despacho para passar para o assistido.

Em seguida, a confirmação de entrega e o envio do telegrama são solicitados. A cópia do telegrama é impressa e o funcionário vai para a impressora para pegar o telegrama impresso, porém se a máquina estiver ocupada, haverá tempo de espera. Logo após, o funcionário volta para o cartório para dar início às demais etapas.

Obs.: O login que faz no site do telegrama é o da própria instituição, o da DPU/PB. O site do telegrama possui requisitos obrigatórios, como endereço, CEP e número da residência. Se faltar apenas um, não será possível nem solicitar seu envio, pois no próprio site ficam exigindo preencher o campo obrigatório que esteja vazio.

Obs.2: O setor de protocolo é responsável pelo recebimento da confirmação de entrega do telegrama.

Obs.3: Quando não há número do CEP, o site dos correios será acessado e digitado o endereço para poder obter o CEP.

Obs.4: Já aconteceu um caso em que esta atividade não pode ser concluída, pelo motivo do site do telegrama estar fora do ar, por isso o cumprimento do despacho teve que ser adiada.

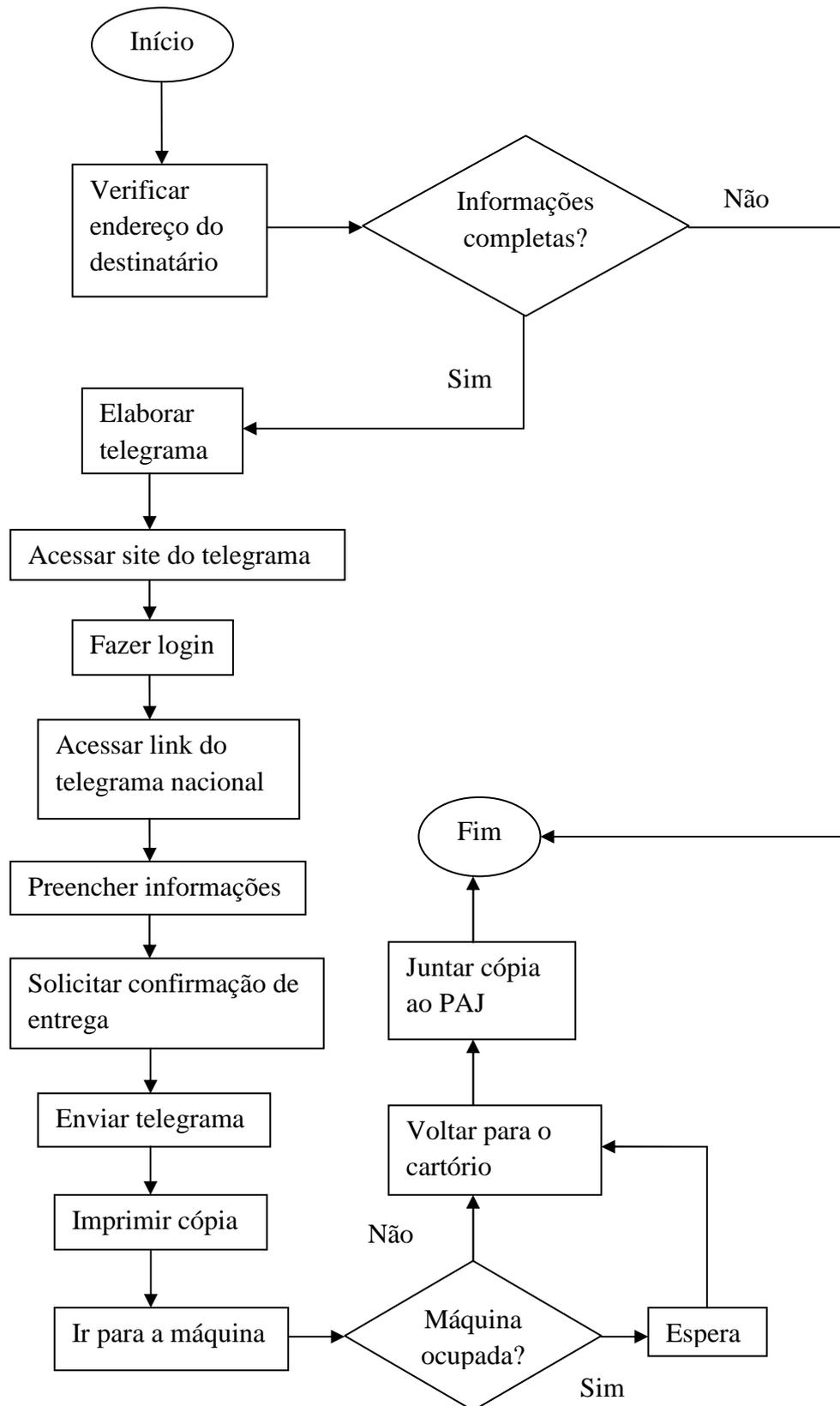


Figura 19 - Fluxograma do processo chave do despacho de enviar telegrama.

FONTE: elaboração própria, 2013.

➤ Solicitar Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS)

Inicialmente, as informações para serem enviadas por email de solicitação de CNIS serão elaboradas.

O email institucional do cartório é acessado para serem inseridas as informações de solicitação de CNIS e o email é enviado para o INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social).

Obs.: A etapa mais demorada desta atividade é quando aguarda a solicitação do CNIS que pode durar mais de duas semanas, já que a resposta depende de outra empresa, o INSS.

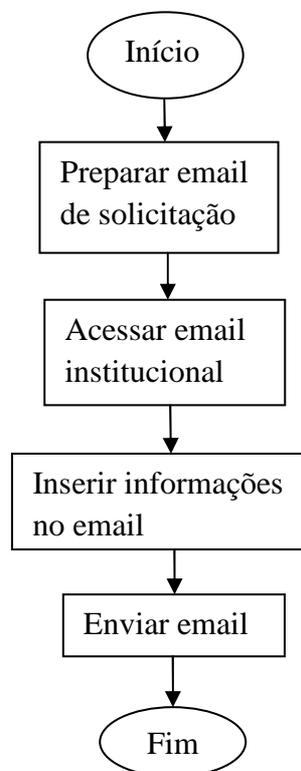


Figura 20 - Fluxograma do processo chave do despacho de solicitar CNIS.

FONTE: elaboração própria, 2013.

➤ Juntada de informações sobre o Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS)

Inicialmente, o email institucional do cartório será acessado para verificar se o CNIS solicitado foi enviado. Caso não houver sido enviado no momento da verificação, o funcionário irá verificar nos próximos dias.

Quando as informações acerca do CNIS solicitado são enviadas por email, este será impresso e o funcionário irá para a máquina. Haverá tempo de espera, se a máquina estiver ocupada. Após, pegará as informações impressas e o funcionário retorna ao cartório para tentar localizar o auto físico. Caso não tenha conseguido encontrá-la no local constatado no e-PAJ, tentará encontrar em outros lugares. Após conseguir localizá-la, irá juntar as informações do CNIS que foram impressas ao PAJ.

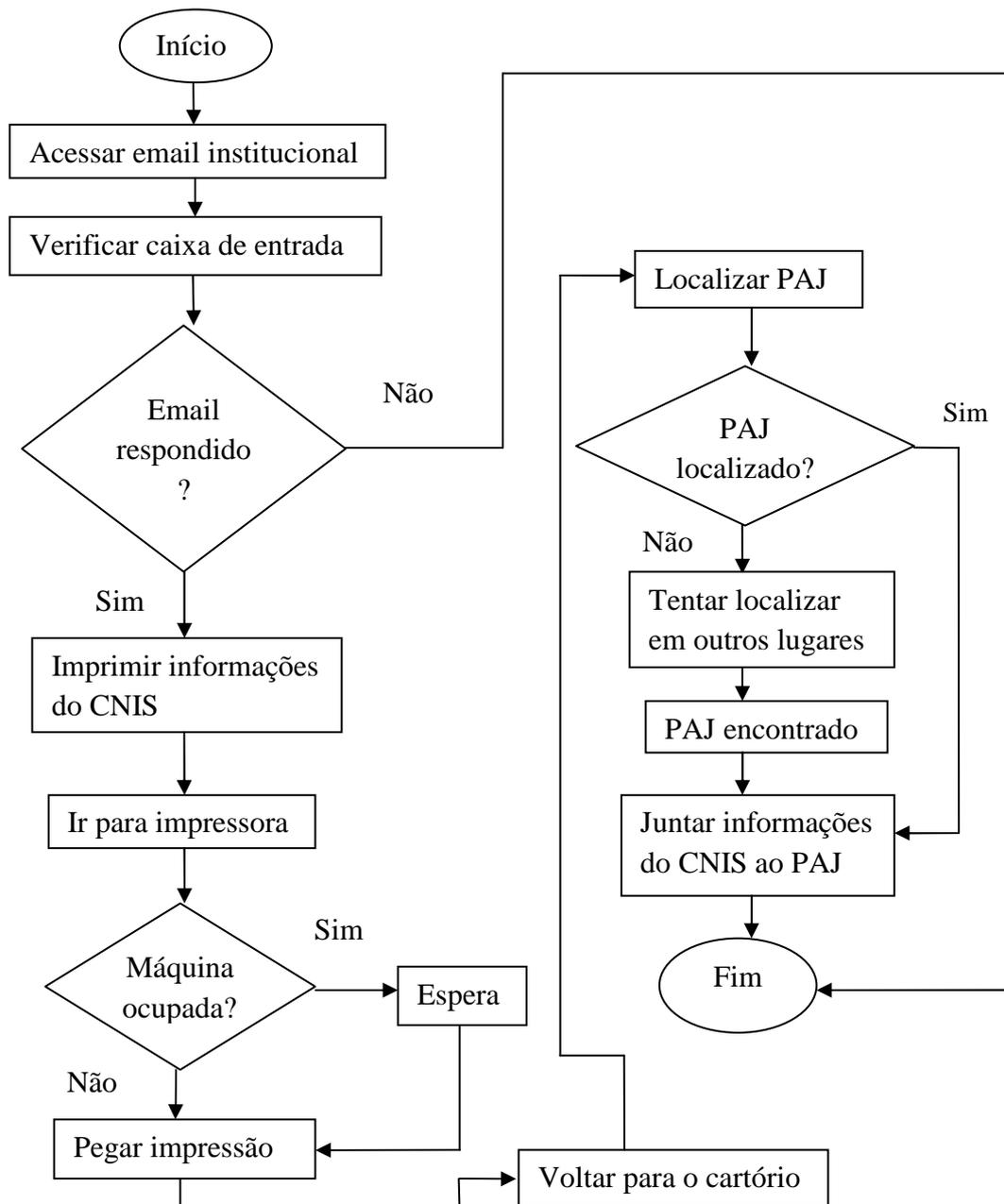


Figura 21 - Fluxograma do processo chave do despacho de juntar CNIS.

FONTE: elaboração própria, 2013.

➤ Aguardar em cartório

O sistema é acessado para serem armazenadas as informações do local onde o PAJ será guardado, bem como o prazo que estará aguardando, se houver.

Logo após, caso é estabelecido prazo, a tramitação é realizado para o funcionário responsável ou para a caixa de entrada do grupo de tramitação.

Obs.: Esta atividade é cumprida armazenando informações no sistema, ou seja, ao executar esta etapa que corresponde a sétima, estará realizando a nona etapa.

Obs.2: Esta é a atividade menos demorada de ser cumprida quando não vem acompanhada de outras atividades.

Obs.3: Os autos físicos quando são guardadas no local errado, se torna um problema para ser encontrada futuramente.

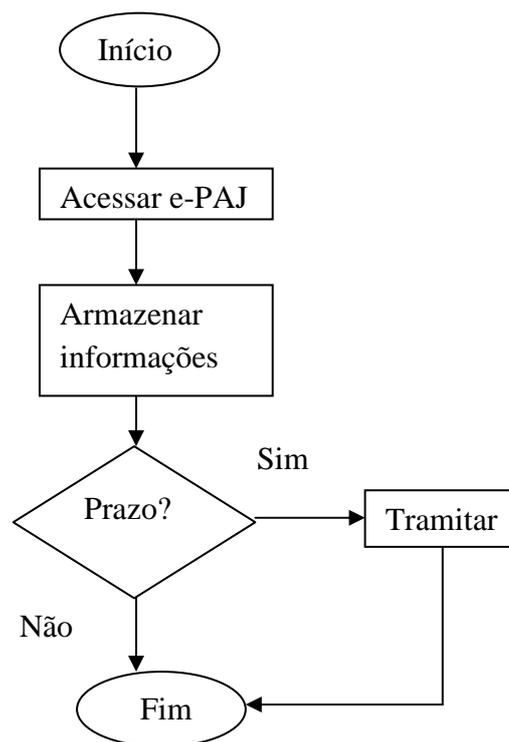


Figura 22 - Fluxograma do processo chave do despacho de aguardar PAJ.

FONTE: elaboração própria, 2013.

➤ Tramitações

A atividade de tramitação inicia quando o funcionário acessa o sistema e-PAJ. A caixa de entrada do grupo será acessada para admitir tramites, logo após irá voltar para a caixa de entrada própria.

Em seguida, ao acessar a caixa de entrada própria, os autos físicos que deram sinal de vermelhos serão verificados no sistema para saber se precisa ser remetidos ou não. Se não tiver tramitação em vermelho, significa que não é preciso verificar nenhum PAJ no sistema para remeter para o gabinete do Defensor. Caso não seja preciso remeter os autos físicos que constarem tramite em vermelho no sistema, basta só concluir.

Quando é preciso remeter o auto físico para o gabinete, o PAJ será localizado. Caso não seja encontrado no local que consta no sistema, será necessário tentar localizá-lo em outros lugares. Em seguida, quando o PAJ é localizado, o tramite é concluído e será prosseguido as demais etapas.

Obs.: No próprio sistema e-PAJ, existe uma caixa de tramitações, onde cada processo possui uma data específica para ser verificado se precisa ou não ser remetido ao gabinete do Defensor. Quando se chega à data correspondente ao tramite, este dá um sinal vermelho.

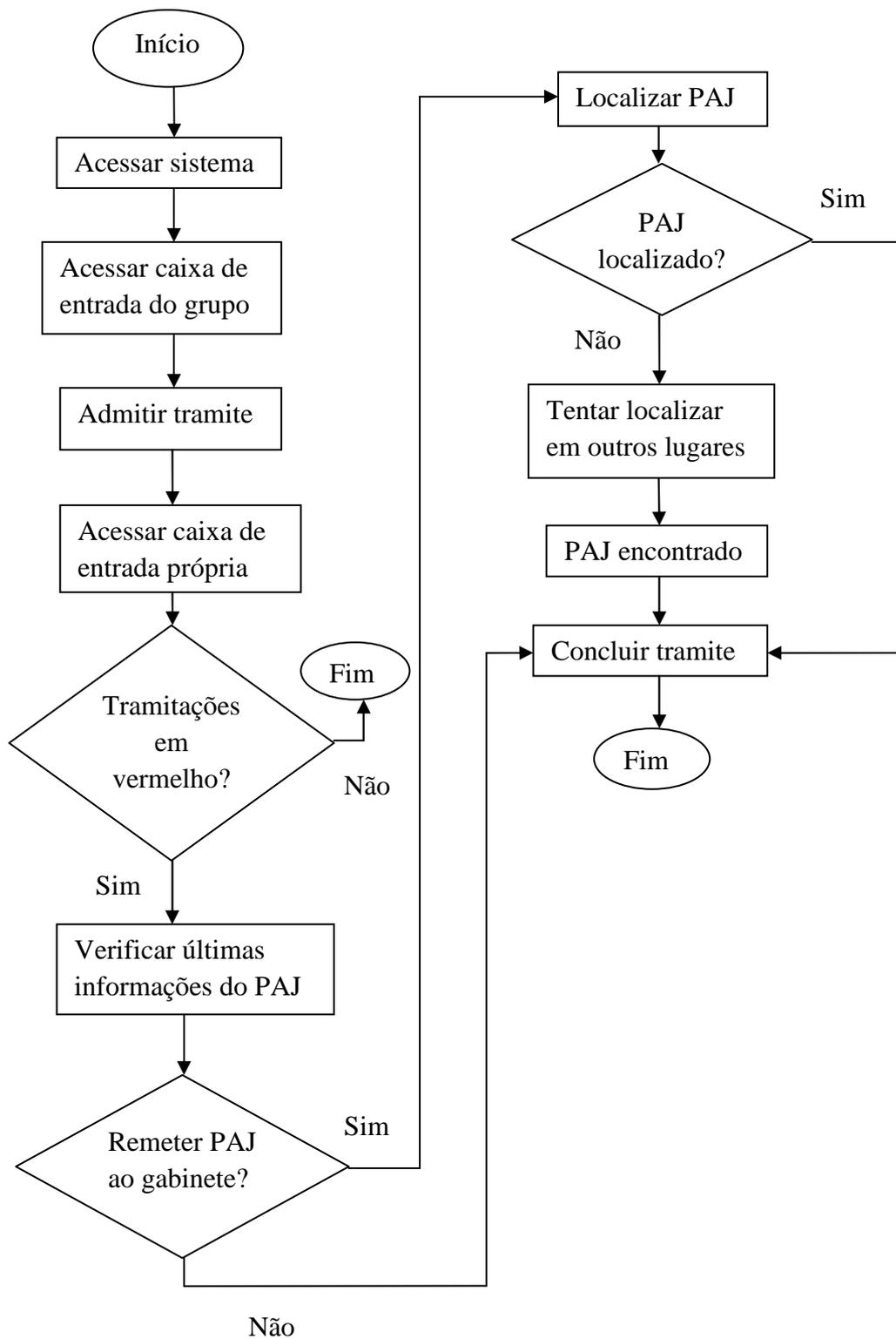


Figura 23 - Fluxograma do processo chave do despacho de tramitações.

FONTE: elaboração própria, 2013.

4.2.1.3 Descrição e fluxograma do processo chave da oitava etapa (elaborar certidão ou com conclusão)

A certidão será elaborada de acordo com o teor do cumprimento do despacho ou das informações acerca do motivo por não haver o cumprimento do despacho, caso o auto físico tenha que ser remetido ao Gabinete do Defensor, a certidão será elaborada junto com o termo de conclusão.

Em seguida, a certidão e o termo de conclusão (se houver), serão assinados pelo próprio funcionário que os elaborou e o PAJ será numerado. Logo após, o processo prosseguirá para a nona etapa.

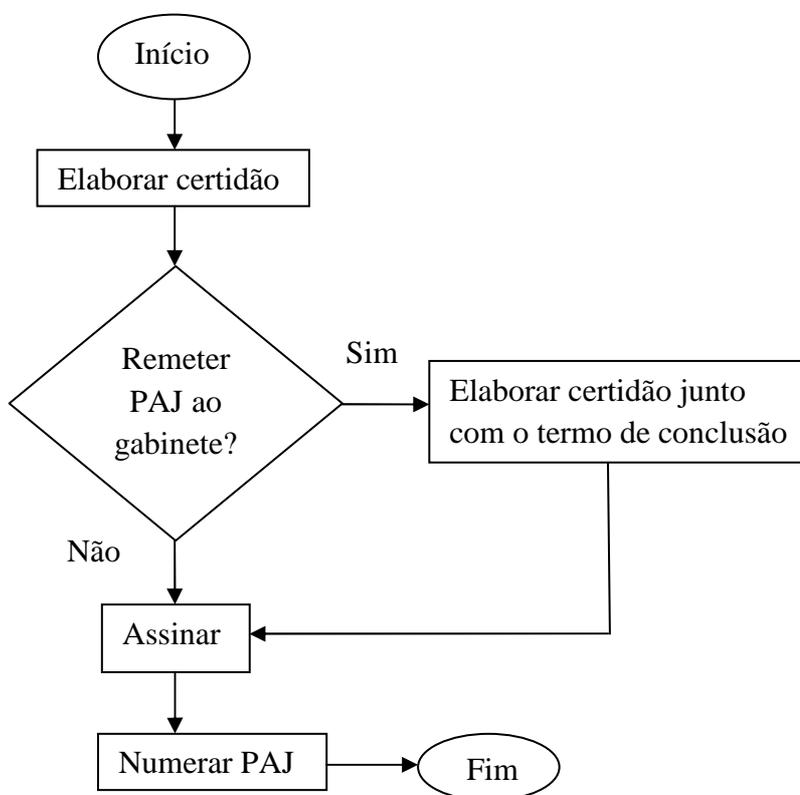


Figura 24 - Fluxograma do processo chave “elaborar certidão ou com termo de conclusão”.

FONTE: elaboração própria, 2013.

4.2.1.4 Descrição e fluxograma do processo chave da nona etapa (armazenar informações no sistema)

Inicialmente, o sistema e-PAJ será acessado para com que sejam armazenadas as informações sobre o teor do despacho cumprido de forma resumida, bem como o local onde será guardado o auto físico. Caso o processo tenha que aguardar por um determinado período, a tramitação será feita para a caixa de entrada do grupo ou a caixa

de entrada própria do funcionário responsável para concluir o tramite no período estabelecido no despacho.

Obs.: Quando o auto físico é remetido para o setor de perícia médica, a tramitação será realizada para a médica perita.



Figura 25 - Fluxograma do processo chave armazenar informações nos sistema e-PAJ.

FONTE: elaboração própria, 2013.

4.2.1.5 Descrição e fluxograma do processo chave da décima etapa (guardar PAJ)

Após ter concluído as demais etapas anteriores, o funcionário irá para o local onde o auto físico será guardado, de acordo com o que foi estabelecido no despacho. Ao chegar no local, finaliza todo o processo ao guardar o PAJ.

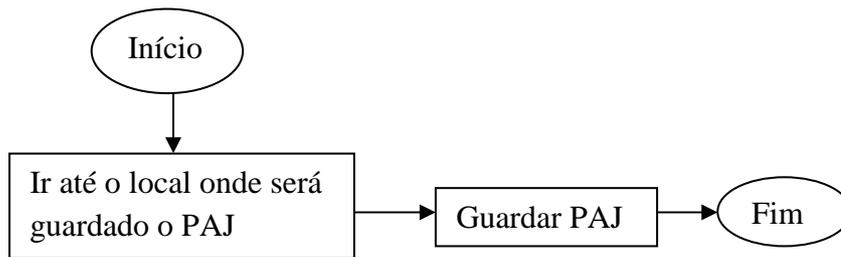


Figura 26 - Fluxograma do processo chave guardar PAJ.

FONTE: elaboração própria, 2013.

4.2.1.6 Descrição e fluxograma do processo chave correspondente à sétima etapa, após a conclusão da oitava, nona e décima etapa

Há algumas atividades pertencentes à sétima etapa que para serem finalizadas, antes precisa ter a oitava, nona e décima etapa concluída. Estas atividades são:

- Agendar e intimar perícia médica

Após a realização ou não da perícia médica, o auto físico retorna ao cartório com as informações elaboradas pela médica perita para serem juntadas ao PAJ. Logo após, o processo prosseguirá a partir da oitava etapa.

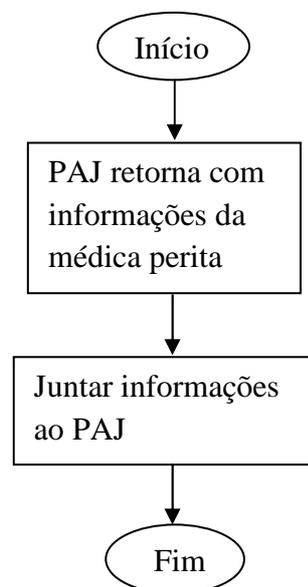


Figura 27 - Fluxograma da continuação do processo chave do despacho de agendar e intimar perícia médica.

FONTE: elaboração própria, 2013.

➤ Protocolar petição

Quando a petição com o comprovante de protocolo retorna, ela será juntada ao PAJ. Logo após, o processo será prosseguido a partir da 9º etapa.

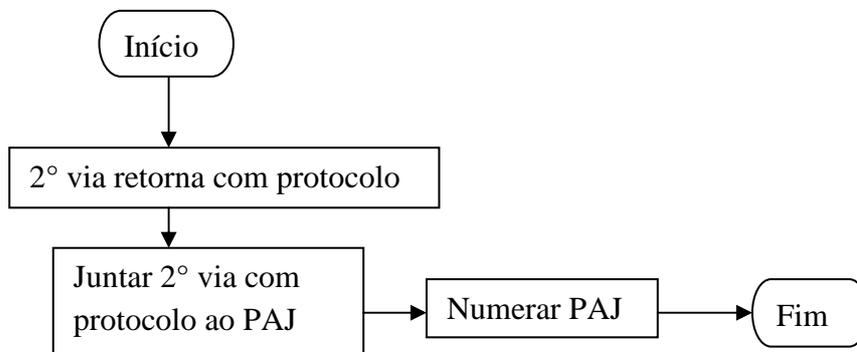


Figura 28 - Fluxograma da continuação processo chave do despacho de protocolar petição e devolver autos judiciais.

FONTE: elaboração própria, 2013.

➤ Devolução de autos judiciais

Quando a guia de devolução dos autos judiciais retorna com a assinatura do servidor da Justiça como forma de confirmação de devolução dos autos judiciais, será juntado na pasta de devolução dos autos judiciais. Após esta etapa, este processo estará concluído.

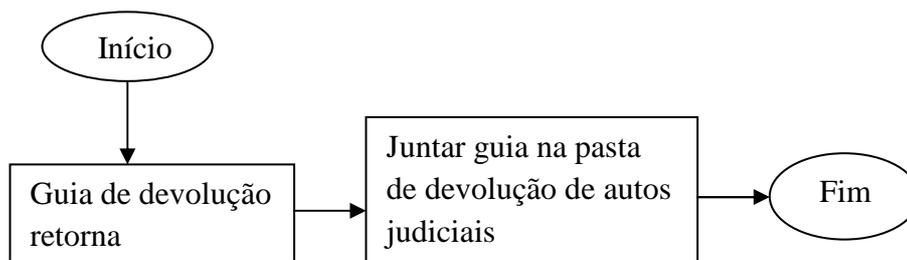


Figura 29 - Fluxograma da continuação do processo chave do despacho de devolução de autos judiciais.

FONTE: elaboração própria, 2013.

➤ Protocolar petição e devolver autos judiciais

A cópia da petição retorna com o comprovante de protocolo e é juntado ao PAJ. As informações acerca da juntada e da localização do auto físico serão armazenadas no sistema e o PAJ é guardado no lugar de acordo com o que foi estabelecido no despacho. Logo após, o processo será prosseguido a partir da 9º etapa.

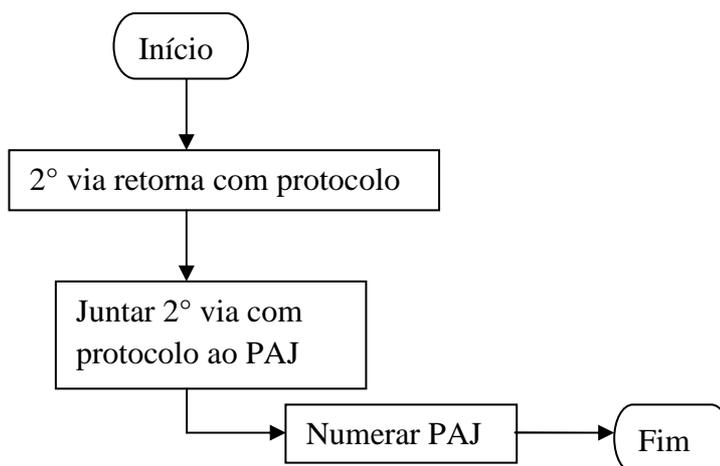


Figura 30 - Fluxograma da continuação processo chave do despacho de protocolar petição e devolver autos judiciais.

FONTE: elaboração própria, 2013.

➤ Defesa administrativa

O motorista quando retorna com a segunda via da defesa administrativa constando o protocolo, ou seja, a confirmação de recebimento do outro órgão público federal, irá guardá-lo no mesmo lugar onde o auto físico está guardado para com que seja juntado. Logo após, o processo será prosseguido a partir da 9ª etapa.

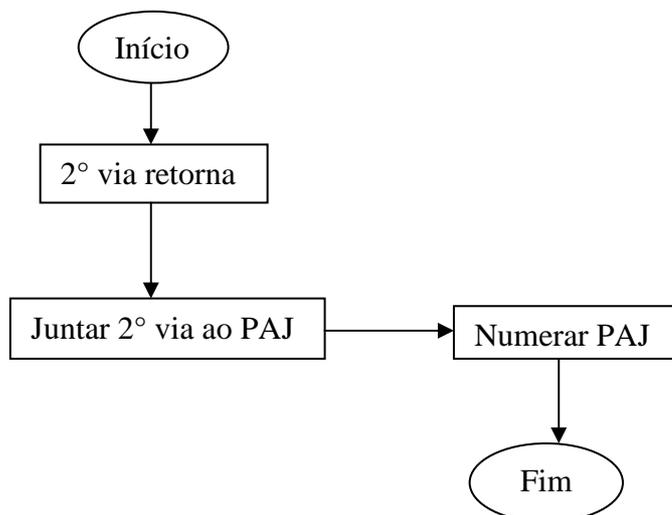


Figura 31 - Fluxograma da continuação do processo chave do despacho de defesa administrativa.

FONTE: elaboração própria, 2013.

- Enviar ofício por motorista

Quando o motorista retorna com a 2° via do ofício constando a confirmação de recebimento, esta segunda via do ofício será juntada ao PAJ. Logo após, o processo será prosseguido a partir da 9° etapa.

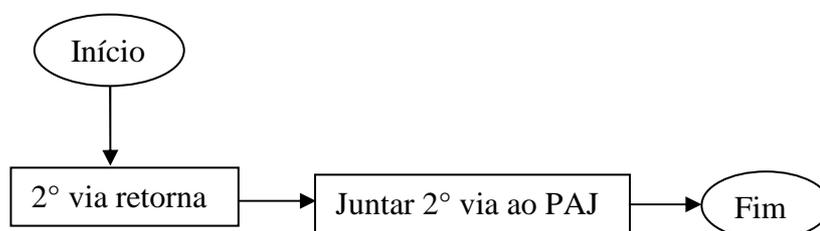


Figura 32 - Fluxograma da continuação do processo chave do despacho de enviar ofício por motorista.

FONTE: elaboração própria, 2013.

4.3 Identificação e análise de gargalos

Utilizando o fluxograma para mapear os processos e através do método da observação, foi possível identificar gargalos nos processos que são executados no cartório da DPU/PB, bem como foi possível identificá-los principalmente nos processos chave.

Os gargalos que aparecem em todo o processo realizado pelo cartório, são a maioria correspondente ao processo “cumprir despacho” que corresponde à sétima etapa. Os gargalos identificados são as seguintes:

- **Sistema e-PAJ lento e fora do ar:** presente na nona etapa. Há momentos em que o sistema está lento e fora do ar por tempo indeterminado e depois volta a funcionar normalmente. A manutenção e o controle do funcionamento do e-PAJ são de responsabilidade do órgão superior da Defensoria localizada em Brasília, a DPGU. Por isso, quando o sistema falha, não tem como nenhum funcionário da DPU/PB poder ajudar na manutenção. Vale ressaltar que estes gargalos são imprevisíveis.
- **Dúvida:** gargalo pertencente à sexta etapa e ocorre em todos os processos pertencentes à sétima etapa, mas com muita frequência nos processos de “ligações” e possuem baixa frequência nos demais. As dúvidas geralmente ocorrem com os estagiários, pois cada estágio pode passar no máximo dois anos na DPU, conforme consta no contrato. Com essa mudança de estagiário, há

necessidade de cada novo estagiário ser ensinado a desempenhar suas funções, com isso as dúvidas vão aparecendo. Muitas ligações contêm informações onde dependem de conhecimento jurídico para poderem ser interpretadas para passar essas informações utilizando uma linguagem de modo que o assistido possa compreender. Por isso, em ligações que dependem de conhecimento jurídico, as dúvidas são frequentes nos estagiários de administração.

- **Telefone ocupado:** ocorre nos processos de “ligações” e “intimar perícia médica”. Este gargalo possui tempo bastante variável, pois depende das pessoas que estão se comunicando no telefone. Só há dois telefones para ligações externas na DPU/PB. Por isso há grande possibilidade dele estar ocupado, por ser utilizado por praticamente todos os setores.
- **Ligação frustrada:** possibilidade que pode ocorrer nos processos de “ligações” e “intimar perícia médica”. Quando uma ligação não dá certo de ser concluída, gera mais etapas para concluir o processo, conforme foi demonstrado no fluxograma da figura 8. Com isso haverá mais tempo para o processo de ligar ser concluída.
- **Tirar cópia:** ocorre nos processos de protocolar petição, devolução de autos judiciais, defesa administrativa, enviar ofício e pode estar acompanhada do processo de enviar carta. Esta atividade é necessária nos processos em que faz parte, porém quanto mais cópias forem solicitadas, maior o tempo na máquina, com isso gera o gargalos máquina ocupada.
- **Máquina ocupada:** possibilidade de ocorrer nos processos de protocolar petição, devolução de autos judiciais, defesa administrativa, enviar ofício, enviar carta, inserir petição no Creta, enviar telegrama e juntada de CNIS. A máquina no momento em que for preciso pode estar ocupada com outro funcionário tirando cópia ou digitalizando documentos e folhas do auto físico ou então passando por manutenção, por isso haverá espera por tempo indeterminado até que ela seja desocupada. No momento em que as cópias estejam sendo tiradas, poderá faltar papel, por isso haverá necessidade do funcionário ter que procurar e repor mais papéis na máquina. No momento em que as cópias estejam sendo tirados, alguns papéis podem ficar presas em um canto da máquina, por isso um funcionário terá que abrir a máquina para tirar o papel enganchado.

- **Número do auto judicial não constar no e-PAJ:** acontece no processo de juntar intimações do Creta. Quando não consta o número do processo judicial, gera mais etapas para concluir este processo, porém pode passar por outro gargalo, que é “vários nomes aparecem no e-PAJ”, conforme é demonstrado na figura 14. Com isso, a tendência é demorar o processo de juntada de intimações do Creta ser concluído.
- **Vários nomes de assistidos aparecem no sistema:** possibilidade de ocorrer apenas no processo de juntar intimações do Creta. A tendência é demorar o auto físico ser encontrado no sistema, pois pode acontecer a probabilidade de várias pessoas terem nomes semelhantes e de ter o mesmo nome, já que procurando pelo nome no e-PAJ, o método de busca é pelos assistidos de todas as unidades da Defensoria Pública da União no Brasil.
- **Auto físico não localizado no lugar que consta no e-PAJ:** pode ocorrer apenas em dois processos, que são tramitações e juntar intimações do Creta. Quando o processo não é localizado no lugar que consta no sistema e-PAJ, é preciso procurá-los nos outros lugares, inclusive em lugares mais improváveis. Já houve caso em que a localização do processo perdido durou mais de quatro dias e houve outros casos em que durou menos de um dia.
- **Programa para gerar número de ofício ocupado:** ocorre apenas no processo de enviar ofício. O programa de gerar número de ofício só funciona com apenas um usuário, pois quando for abrir o programa e ele estiver sendo usado, só é possível visualizá-lo no modo leitura e não poderá gerar o número do ofício. Vale ressaltar que este programa de gerar número de ofício funciona em uma pasta chamada de “servidor de arquivos”, essa pasta funciona em rede compartilhada por todos os computadores da DPU/PB. O setor protocolo utiliza-o bastante, porque dependem dele para identificar o auto físico correspondente às respostas de ofícios recebidas.
- **Tempo de espera:** possibilidade de ocorrer nos processos de protocolar petição, devolução de autos judiciais, defesa administrativa, “ligações”, intimar perícia médica enviar, ofício, enviar carta, inserir petição no Creta, enviar telegrama, enviar ofício e juntada de CNIS. Este gargalo é uma consequência dos gargalos de máquina ocupada, telefone ocupado e programa de gerar número de ofício ocupado.

- **Informações do destinatário incompletas:** podem acontecer nos processos de enviar carta e enviar telegrama. A falta de informações do destinatário é um gargalo que interrompe todo o processo ao ponto de que o despacho não seja concluído. Informações não atualizadas também impede o ato de passar as devidas informações aos assistidos, pois no momento em que o assistido muda o local de residência e não atualiza as informações relacionadas ao endereço, as atividades de enviar carta e telegrama não poderão ser realizadas, principalmente na hora do transporte, onde os Correios são responsáveis e acabam passando pela dificuldade de localizar o destinatário.
- **Elaborar carta:** acontece apenas na atividade de enviar carta. A carta quando for solicitado no despacho para ser elaborada, passará por várias etapas, inclusive pelo gargalo da máquina estar ocupada, conforme é demonstrado na figura 18.
- **CNIS solicitado não respondido no prazo estabelecido:** possibilidade de acontecer apenas no processo de juntada de CNIS. Quando o CNIS solicitado não é enviado no prazo que aguarda de acordo com o despacho, a tendência é adiar a conclusão do processo “juntada de CNIS”.
- **Caixa de entrada lotada de tramitações:** acontece apenas na atividade de tramitações. Quando um funcionário tem muitos processos na sua caixa de entrada, aproximadamente mais de cento e cinquenta, por exemplo, o sistema demora a carregar, por isso há uma sobrecarga que torna o login do sistema lento.
- **Lentidão do sistema Creta:** ocorre apenas na atividade de enviar petição pelo Creta. Há uma demora no momento da utilização do sistema do Creta devido a sua própria lentidão. Este é uma das atividades mais demoradas para o cartório cumprir. Vale ressaltar que devido ao Creta ser um sistema pertencente à Justiça Federal da Paraíba, a manutenção deste sistema depende desta instituição pública.

A partir da identificação e análise de gargalos, foi possível propor as melhorias para reduzir ou eliminar os gargalos.

4.4 Propostas de melhorias

Os funcionários do cartório da DPU/PB percebem que neste setor é preciso contratar mais trabalhadores para poder reduzir e/ou eliminar o problema dessa sobrecarga de trabalho, porém existem os critérios e as limitações da administração pública para realizar esses contratos. Por isso, não é possível propor contratar mais funcionários ou uma determinada quantidade destes. Nem tão pouco propor uma grande mudança na estrutura e adquirir mais recursos, pois nessas horas as disfunções da burocracia e as limitações da administração pública tendem a dificultar a implementação desses tipos de melhorias. Então, as propostas de melhorias serão de acordo com a identificação de gargalos.

A partir dos gargalos identificados pela análise do fluxograma e método da observação, as propostas de melhorias são as seguintes:

- **Defensor continuar a imprimir a segunda via da petição, ofício e defesa administrativa:** Os processos que contém o despacho encaminhar petição, defesas administrativas e enviar ofícios sempre são acompanhados de tirar cópias, pois é necessário ter a segunda via juntado no PAJ. Algumas vezes, os despachos dessas atividades já viam com a segunda via, sem ter a necessidade de tirar cópia. Então, a partir desta ideia, os defensores poderiam continuar incluindo a segunda via das petições e dos ofícios, as vias necessárias de uma vez para reduzir o tempo dessas atividades eliminando a etapa de ter que ir para a máquina e tirar cópia. Com isso, evita e/ou reduz a ocupação da máquina, tempo de espera e esforço. Lembrando que podem ser solicitadas no despacho, as cópias de folhas do próprio auto físico, quando forem solicitadas, será necessário utilizar a máquina.
- **Distribuir despachos que contem ligações para o setor de atendimento e os estagiários de direito realizarem:** Os processos que contém as atividades de ligar podem ser distribuídos entre os estagiários de direito e o setor de atendimento. Os estagiários de direito podem ficar com as atividades de ligar que exigem conhecimento jurídico, como é o caso de ligações para intimar sobre sentenças, por exemplo, pois eles possuem mais capacidade. O setor atendimento possui momentos ociosos, principalmente nas sextas feiras no turno

da tarde, devido à baixa demanda de assistidos que comparecem a este setor. Com isso, este setor poderá cumprir algumas atividades de ligações. Já que a ligação também é prestar um atendimento. Com isso, diminui acúmulo de autos físicos com despacho de ligar no cartório.

- **Nova divisão de tramitações:** As tramitações estavam sobrecarregando um estagiário do cartório, por isso o sistema dele demorava a carregar após o login, bem como outros autos físicos acabavam sendo remetidos atrasados. Então, para evitar perder prazo com os PAJ's que tinham que serem remetidos na data correta em virtude das audiências judiciais, foi proposta uma divisão de tramitações, onde um funcionário do setor de protocolo ficasse responsável pelas tramitações de audiências judiciais e as respostas de ofícios com um estagiário deste mesmo setor. Mesmo após esta nova distribuição ter sido implementada, este problema ainda permaneceu. Então uma nova distribuição de tramitações poderá ser implementada de acordo com os prazos, tipo os autos físicos que precisarem ser remetidos ao gabinete do Defensor no prazo de até quinze dias poderiam ficar com outro estagiário do cartório ou do atendimento. Com isso, reduz a caixa de tramitação estar muito lotada, demora a carregar o login no sistema, esforços, bem como evitará perder prazo, ou seja, o PAJ ser remetido atrasado ao gabinete de Defensor.
- **Salvar em PDF as informações contidas no programa de gerar número de ofício em um dia fixo da semana:** O programa de gerar número de ofício não pode ser utilizado por mais de um usuário, por isso quando duas pessoas precisarem utilizá-lo, uma delas irá esperar o outro terminar de utilizar. No início do ano de 2012, as informações dos números de ofício gerados em todo o ano de 2011 foram salvos em PDF. A partir desta ideia, será útil um funcionário a cada semana, escolher um dia fixo para salvar em PDF os números e as informações dos ofícios contidos no programa, pois desse modo o setor de protocolo poderá utilizá-lo para identificar os ofícios, quando a sua resposta chegar, sem precisar abrir o programa, evitando que usuário tenha que esperar. Levando em consideração que as resposta dos ofícios enviados, dificilmente levam menos de uma semana para chegar à DPU/PB.

- **Carta serem elaboradas pelos estagiários de direito:** As cartas podem ser elaboradas pelos próprios estagiários de direito que atuam com o Defensor. Assim, elimina esta etapa, reduz esforços e o tempo para cumprir o despacho de enviar carta pelo cartório.
- **Definir onde os setores irão utilizar o telefone para ligações externas:** A DPU/PB possui apenas dois telefones para ligações externas, localizados no setor de administração e triagem. Então, com o intuito de evitar ou reduzir o “tempo de espera” com telefone ocupado, a utilização dos telefones podem ser divididas da seguinte maneira: o setor cartório e triagem utilizarão o telefone neste setor, enquanto os demais setores da DPU/PB utilizam o telefone no setor de administração. Quando for o caso de ligações urgentes, será necessário abrir uma exceção, caso seja necessário.
- **Estabelecer horário fixo para o cartório utilizar o telefone exclusivamente para ligações externas:** Outra proposta para evitar ou reduzir o tempo de espera com telefone ocupado, seria estabelecer horários para a utilização do telefone. Por exemplo: no turno da tarde, no horário entre 13h às 15h30, o telefone do setor de administração será utilizado apenas pelos funcionários do cartório, a partir de 15h30 até o final do expediente (18h), o telefone ficará sendo utilizado apenas pelo setor de administração. No turno da manhã, no horário entre 8h até as 10h30, o telefone do setor de administração será utilizado apenas pelos funcionários deste setor, enquanto no horário entre 10h30 às 13h, será utilizado o telefone apenas pelos funcionários do cartório. Quando for o caso de ligações urgentes, será necessário abrir uma exceção nos horários estabelecidos.
- **Às 17 horas até às 18 horas, um funcionário do atendimento fica responsável por cumprir os despachos de “aguardar em cartório”:** A partir das 17 horas, o atendimento começa a ter tempo de sobra por apresentar nenhuma ou pouca demanda de assistidos neste horário. Como o despacho de aguardar em cartório é simples e gasta pouco tempo (quando não há lentidão do sistema e-PAJ), esta atividade pode ser cumprida durante este horário. Com isso, reduz o número de atividades de aguardar em cartório e os funcionários do cartório ganham mais tempo para realizar as demais atividades.

- **Estabelecer um horário para as atividades de ligações, enviar petição e ofício para serem cumpridas ao mesmo tempo:** As atividades de enviar ofício, enviar petição e ligar podem ser executadas simultaneamente, para com que não deem choque de gargalos. Com isso, evita o gargalo de telefone ocupado, evita mais o programa de gerar número de ofício estar ocupado e também reduz a possibilidade da máquina estar ocupada. Quando estas atividades estão sendo elaboradas por duas ou mais pessoas, é que aumenta a possibilidade de ocorrer à ocupação de determinado recurso que só pode ser usado por apenas uma pessoa.

A partir das propostas de melhorias, os esforços poderão ser reduzidos, os funcionários do cartório poderão ter mais tempo para cumprirem outros despachos, bem como poderá reduzir essa sobrecarga de atividades.

Entender as operações de serviços, bem como os processos, traz o benefício de poder compreender os serviços. A utilização do mapeamento de processos e fluxograma foram ferramentas bastante úteis para auxiliar na análise. A partir do conhecimento adquirido e aplicado, foi possível elaborar as propostas de melhorias que poderão ser bastante úteis para o cartório da DPB/PB, ou melhor, para todo este órgão defensorio.

A administração pública possui o princípio da eficiência, conforme constado no Art. 37 da Constituição Federal de 1988. Assim, é possível entender que propor um serviço público eficiente é fazer o que a lei estabelece.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO

O estudo sobre as operações de serviços das empresas requer um entendimento dos processos que são realizados, conforme Johnston e Clark (2011). Quando se trata de uma organização que atua no poder público, não é complicado entender as operações, pois o que difere das empresas privadas são as normas e as legislações as quais ela está submetida. Vale ressaltar que, segundo Alexandrino e Paulo (2011), o poder público só pode fazer tudo o que a lei permite.

Aplicar o conhecimento adquirido na gestão dos processos é uma boa forma de melhorar a sua eficiência, bem como resolver os problemas que existem e podem acontecer futuramente na organização (JOHNSTON; CLARK, 2011). Qualquer problema que existe nas empresas, sempre exige solução, já que um desempenho eficiente é a chave para uma boa prestação de serviço, pois é o que as organizações que atuam neste ramo necessitam para atender bem seus consumidores, conforme relatam Slack, Chambers e Johnston (2009).

O problema de pesquisa analisado neste trabalho foi a sobrecarga de atividades, que acabaram, gerando acúmulo no cartório da DPU/PB.

O fluxograma de processos demonstrou ser uma ferramenta útil para poder auxiliar em uma boa gestão nos processos. Antes de aplicá-la, o conhecimento sobre os processos foi fundamental para com que nenhum detalhe seja despercebido, já que as operações, conforme Shingo (1996) requerem antes, um bom entendimento da forma como eles funcionam para poder propor as melhorias.

A aplicação do mapeamento da figura 6 permitiu obter uma visualização geral das etapas que o cartório exerce para trabalhar, mas não foi possível identificar gargalo, apenas com o mapeamento, pois cada atividade é uma etapa necessária para este setor. Quando o fluxograma foi aplicado nos processos chave, esta ferramenta demonstrou ser uma técnica que demonstra mais detalhadamente os processos. Foi a partir desta aplicação que os gargalos foram identificados.

Analisando cada gargalo identificado, todos eles praticamente acabam consumindo tempo, o que já gera uma perda durante o expediente de trabalho. O único gargalo capaz de impedir a execução das atividades pertencentes à sétima etapa é

“informações do destinatário incompletas”. Enquanto os demais atrasam a conclusão dos processos.

As propostas de melhorias não foram possíveis para reduzir ou eliminar os gargalos relacionados ao sistema e-PAJ, ligação frustrada, lentidão do sistema Creta e CNIS solicitado não respondido no prazo estabelecido, porque esses problemas são fatores externo a DPU/PB e não há como os funcionários desta empresa poder evitá-las. Lembrando que problemas relacionados ao e-PAJ, apenas a Defensoria Pública Geral da União é responsável pela manutenção.

As melhorias propostas, no entanto, foram elaboradas não só para reduzir os demais gargalos, bem como para diminuir o acúmulo de despachos a serem cumpridas pelo cartório, contanto com o trabalho dos demais funcionários da Defensoria Pública da União da Paraíba. Vale ressaltar que quanto menos tempo for desperdiçado com gargalo, mais tempo é ganho para exercer as demais atividades.

Por tanto, como se trata de uma organização pública, ela possui desvantagens por causa da presença das legislações que limita as ações, por isso acabam apresentando morosidade e isso acaba dificultando o processo produtivo de uma maneira mais eficiente, conforme afirmam Paim, Macieira e Lyra (2004). Assim, ideias como contratar mais funcionários e uma mudança na estrutura física da empresa não poderiam ser implantadas imediatamente na empresa, pois antes de aplicar estes tipos de decisões, existem critérios estabelecidos em leis como 8.666/67 que estabelece os critérios que regula as contratações administrativas referentes a serviços e compras, e o art.37 da Constituição Federal de 1988 que estabelece que a investidura em um emprego público dependa da aprovação em concurso público. Por isso, entende-se que existem certas decisões na administração pública que são submetidas a um processo burocrático por força da lei.

Assim, pode-se afirmar neste trabalho que devido às legislações presentes no serviço público, há dificuldades de implantar melhorias imediatas nas organizações públicas.

Por fim, o estudo das operações de serviço merece bastante atenção, por ser um ramo no mercado bastante presente neste mundo globalizado. Como sugestão para trabalhos futuros, é importante para a Defensoria Pública da União da Paraíba,

apresentar este trabalho para os estagiários de administração atuais e para os que atuarão futuramente, como um incentivo para que eles possam elaborar trabalhos acadêmicos com o intuito de sempre pensarem em melhorias para este órgão público, pois a tendência é sempre o surgimento de novas ideias e o aperfeiçoamento dos trabalhos já existentes, além de assuntos relacionados ao serviço público que poderão ser mais abordados.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. Rio de Janeiro: Forense : São Paulo: MÉTODO, 2011.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BATALHA, Mário Otávio Batalha (org.) et al. ; **Introdução à engenharia de produção**. Coleção ABEPRO. Rio de Janeiro. Elsevier, 2008.

BIAZZI, Monica R.; MUSCAT, Antonio R. N.; BIAZZI, Jorge L. **Indicadores de desempenho associados a mapeamento de processos**: estudo de caso em instituição pública brasileira. In: XXVI ENEGEP, 2006, Fortaleza, CE, Brasil. XXVI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470326_7741.pdf>. Acesso em: 20 out. de 2012.

BRASIL, Constituição (1988), **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 09 de nov. de 2011.

BRASIL, **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabeleci diretrizes para reforma administrativa e dá outras providencias. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200compilado.htm>. Acesso em: 23 de set. de 2012.

BRASIL. Estrutura do estado. **Defensoria Pública da União**. 2010. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/sobre/o-brasil/estrutura/defensoria-publica-da-uniao>>. Acesso em: 31 de out. de 2012.

BRASIL, **Lei Complementar nº 80, de 12 de Janeiro de 1994**. Organiza a Defensoria Pública da União, do Distrito Federal e dos Territórios e prescreve normas gerais para sua organização nos Estados e dá outras providências. Disponível em: <

<http://www2.camara.leg.br/agencia/noticias/127736.html>>. Acesso em: 20 de abr. de 2012.

BRASIL, **Lei nº 8666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da administração pública e dá outras providências. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 09 de nov. de 2011.

BRASIL, **Lei nº 8935 de 18 de novembro de 1994**. Regulamenta o art. 336 da Constituição Federal, dispondo sobre serviços notariais e de registro (Lei dos cartórios). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18935.htm>. Acesso em: 23 de set. 2012.

BRASIL, **Lei nº 11.697, de 13 de junho de 2008**. Dispõe sobre a organização judiciária do Distrito Federal e dos Territórios e revoga as Leis nºs 6.750, de 10 de dezembro de 1979, 8.185, de 14 de maio de 1991, 8.407, de 10 de janeiro de 1992, e 10.801, de 10 de dezembro de 2003, exceto na parte em que instituíram e regularam o funcionamento dos serviços notariais e de registro no Distrito Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11697.htm>. Acesso em: 23 de set. 2012.

CAMARA DOS DEPUTADOS - CD. **Comissão discute controle dos serviços de cartórios extrajudiciais**. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp80.htm>. Acesso em: 30 de out. de 2012.

CHASE, Richard B.; JACOBS, F. Roberts; AQUILANO, Nicolas T. **Administração da produção para vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

COLZANI, Antônio. **A importância da gestão de processos nos cartórios da Justiça de 1º grau de Santa Catarina**. 2009. Disponível em: <http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Antonio_Colzani.pdf>. Acesso em: 24 de set. de 2012.

CORRÊA, Henrique Luiz; CORRÊA, Carlos Alberto. **Administração de Produção e de Operações**. São Paulo: Atlas, 2009.

DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO - DPU. Artigos dos Defensores Públicos da União. 2012. **Defensoria Pública da União: Princípios Institucionais, Garantias e Prerrogativas dos Membros e um Breve Retrato da Instituição**. Disponível em: <http://www.dpu.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=84&Itemid=84>. Acesso em: 23 de set. 2012.

DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO - DPU. Estatísticas. **Atendimento da DPU**. 2013. Disponível em: <http://www.dpu.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=9238&Itemid=475>. Acesso em: 05 de jan. 2013.

DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO - DPU. Notícias. **Reunião com MPOG propõe ampliação de orçamento para 2012**. 2011. Disponível em: <http://www.dpu.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3976:reuniao-com-mpog-propoe-ampliacao-de-orcamento-para-2012&catid=79:noticias4&Itemid=220>. Acesso em: 31 de out. de 2012.

DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO - DPU. **Justiça e igualdade para o povo: saúde, educação, previdência, moradia e liberdade**. Cartilha. Edição 2009. Disponível em: <<http://www.dpu.gov.br/images/stories/documentos/cartilha.pdf>>. Acesso em: 23 de set. de 2012.

FILHO, Nagib Slaibi. **Administração judiciária e organização judiciária**. Revista Forense, v. 383, p. 231-245, 2006. Disponível em: <http://portaltj.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=e72e40ca-31d9-4cea-8ca6-b155a0e7c6ab&groupId=10136>. Acesso em 13 de mai. De 2012.

FILHO, Romeu Felipe Barcellar. **Direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2009.

GONÇALVES, Érika Bento. **Tempo morto: Processos passam 95% do tempo nos cartórios judiciais**. Consultor Jurídico, 17 nov. 2007. Disponível em <<http://www.conjur.com.br/static/text/61412,1>>. Acesso em 12 de abr. de 2012.

JOHNTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de Operações de Serviço**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KAUSS, Lais Fraga. **A estabilidade funcional e a eficiência no serviço público**. Jus Navigandi, Teresina, ano 16, n. 3053, 10 nov. 2011. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/20389>>. Acesso em: 23 out. 2012.

MELLO, Carlos Henrique Pereira ; SALGADO, E. G. **Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas empresas da área de saúde**. In: XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção - ENEGEP, 2005, PORTO ALEGRE. ANAIS DO XXV ENEGEP, 2005. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/508_enegep2005_enegep0207_0556.pdf>. Acesso em: 24 de set. de 2012.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (organizador) et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA - MJ. **E-PAJ vai agilizar trabalho na Defensoria Pública da União**. 2006. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/main.asp?View=%7BC8FE3FE1-6ED3-4ADB-80D7-5363CC39D1A4%7D&Team=¶ms=itemID=%7B60AA964A-D49F-46DE-9307-A661E27DFB7E%7D;&UIPartUID=%7B2218FAF9-5230-431C-A9E3-E780D3E67DFE%7D>>. Acesso em: 01 de nov. de 2012.

MIYASHITA, P.T. ; SALOMON, V. A. P. . **Mapeamento de processos em empresa prestadora de serviços de seguros**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 31., 2011, B. Horizonte. Anais, 2011. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STP_135_855_17627.pdf>. Acesso em: 15 de mai. de 2012.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PAIM, Rafael ; MACIEIRA, Andre ; LYRA, Barbara . **Um olhar da Engenharia de Produção sobre a Administração Pública Municipal: Compras e Contratações na Prefeitura de Florianópolis**. In: ENEGEP, 2004, Florianópolis. ABEPRO. Porto Alegre: Abepro, 2004. v. 1. p. 1-8. Disponível em: <<http://www.elogroup.com.br/download/Lyra,%20Macieira,%20Paim%20-%20Um%20Olhar%20da%20EP%20sobre%20a%20Administracao%20Publica%20Mu>>

municipal%20-%20XXIV%20ENEGEP%20-%202004.pdf>. Acesso em: 24 de set. de 2012.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEINADO, J.; GRAEMI, A.R. **Administração da Produção: Operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007. Disponível em: <<http://www.paulorodrigues.pro.br/arquivos/livro2folhas.pdf>>. Acesso em: 02 de dez. 2011.

PESSOA, Pedro Felizardo Adeodato de Paula ; CABRAL, J. E. O. **Identificação e análise de gargalos produtivos: impactos potenciais sobre a rentabilidade empresarial**. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2005, Porto Alegre. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Porto Alegre: ABEPRO, 2005. v. 1. p. 1-8. Disponível em: <http://www.ceinfo.cnpat.embrapa.br/arquivos/artigo_657.pdf>. Acesso em: 10 de out. de 2012.

PRADELLA, S. Et al. **Novo Olhar: Um estudo de caso sobre análise e redesenho de processos em uma IES**. In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2011, Belo Horizonte - Minas Gerais. Inovação Tecnológica e propriedade intelectual: desafios da engenharia de produção na consolidação do Brasil no cenário econômico mundial. Belo Horizonte - Minas Gerais: ABEPRO, 2011. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_142_898_18418.pdf>. Acesso em: 24 de set. de 2012.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. São Paulo: Rêspel, 2008. 260 p.; 30cm.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Ações para qualidade: GEIG, gestão integrada para a qualidade: padrão seis sigma, classe mundial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SANTOS, Luciano Costa ; VARVAKIS, Gregorio ; GOHR, Cláudia Fabiana . **Por que a estratégia de operações de serviços deveria ser diferente?** Em busca de um modelo conceitual. In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2004,

Florianópolis. Anais. Florianópolis : UFSC, 2004. p. 3454-3461. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0703_1044.pdf>. Acesso em: 25 de set. de 2012.

SARAIVA, Renato. **CLT: Consolidação das Leis do Trabalho**. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2010.

SERRA, Camila da Silva et al. **Mapeamento de Procedimentos Administrativos de Proteção Intelectual na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**. In: ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2010, São Carlos - SP. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_120_780_16694.pdf>. Acesso em: 22 de mai. 2012.

SIORG. **Hierarquia Presidência da República**. Poder Executivo Federal. 2002. Disponível em: <http://www.siorg.redegoverno.gov.br/Presidencia/PRESIDENCIA_HL_frame.htm>. Acesso em: 28 de dez. de 2012.

SILVA, Clovis Pinheiro da. **E-PAJ – Processo Eletrônico de Assistência Jurídica**. III edição. Brasília – DF. 2006. Disponível em: <<http://www.premioinnovare.com.br/praticas/e-paj-processo-eletronico-de-assistencia-juridica-1062/>>. Acesso em: 01 de Nov. de 2012.

SIMÃO, Alberto et al. **A Implementação de um processo de “Gestão por Processos” na Polícia Federal Brasileira**. Elo Group. 2011. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/A%20Implementacao%20de%20um%20processo%20de%20_Gestao%20por%20Processo>. Acesso em: 23 de set. de 2012.

SHINGO, Shingeo. **O Sistema Toyota de Produção do ponto de vista da engenharia de produção**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 1996.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS -
TJDFT. **Cartórios extrajudiciais.** 2012. Disponível em:
<<http://www.tjdft.jus.br/cidadaos/cartorios-extrajudiciais>>. Acesso em: 23 de set. 2012.

APÊNDICE – Roteiro de entrevista informal

- Como é realizado, passo a passo o despacho de Agendar e intimar perícia médica?
- Quais as etapas que são realizadas ao cumprir o despacho de solicitação do Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS)?
- É muito demorado cumprir o despacho de solicitação do Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS)?
- Quais são as etapas para cumprir o despacho de enviar petição pelo Creta?
- Demora cumprir o despacho de enviar petição pelo Creta?