

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Miguel Angelo

**MELHORIA NA QUALIDADE DO SERVIÇO DE REMESSA VIA
MALOTE DO TRT DA 4. REGIÃO:
UM CASO DE ENDOMARKETING**

**Porto Alegre
2005**

Miguel Angelo

**MELHORIA NA QUALIDADE DO SERVIÇO DE REMESSA VIA
MALOTE DO TRT DA 4. REGIÃO:
UM CASO DE ENDOMARKETING**

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao Departamento de
Ciências Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.**

Orientador: Prof. Doutor Walter Meucci Nique

**Porto Alegre
2005**

Miguel Angelo

**MELHORIA NA QUALIDADE DO SERVIÇO DE REMESSA VIA
MALOTE DO TRT DA 4. REGIÃO: UM CASO DE ENDOMARKETING**

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao Departamento de
Ciências Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.**

Conceito final:

Aprovado em ____ de novembro de 2005.

BANCA EXAMINADORA

Beny Stewson Siqueira da Fontoura – Tribunal Regional da 4. Região

Prof. Dr. Luiz Carlos Ritter Lund – Universidade Federal do Rio Grande do Sul –
UFRGS

Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique – Universidade Federal do Rio Grande do
Sul – UFRGS

RESUMO

O trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS foi um trabalho desenvolvido na Seção de Portaria do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª. Região – TRT 4R- na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. O trabalho tem como objetivo a melhoria da qualidade das informações contidas nas remessas via malote de processos e documentos por parte das Varas de Trabalho. A melhoria tem por finalidade reduzir custos e tempo de triagem do conteúdo dos malotes, aumentando a eficiência dos trabalhos da Seção de Portaria. O trabalho de conclusão de curso aborda a importância da qualidade das informações, confrontando a situação atual com a situação ideal. Utiliza embasamentos teóricos e percepção do autor e demais servidores envolvidos no processo para concluir propondo soluções à situação presente.

Palavras chave: Qualidade da informação. Eficiência. TRT 4R.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	PROBLEMA	7
2	OBJETIVOS	9
2.1	OBJETIVO GERAL	9
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
3	IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	10
3.1	DIMENSIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO	10
3.2	HISTÓRICO	11
3.3	OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO.....	12
3.4	PRODUTOS/SERVIÇOS OFERECIDOS OU PRESTADOS	13
3.5	ESTRUTURA DA DIRETORIA DE SERVIÇOS GERAIS DO TRT DA 4 ^a . REGIÃO.....	14
3.6	POLÍTICAS ESTRATÉGICAS	15
4	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
4.1	CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO E DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	16
4.2	QUALIDADE	20
5	MÉTODO	25
6	RESULTADO DAS ENTREVISTAS	26
7	CONCLUSÕES	30
	REFERÊNCIAS	33
	APÊNDICE A – SERVIÇOS JUDICIÁRIOS E ADMINISTRATIVOS – TRT DA 4. REGIÃO	34
	ANEXO A – GUIA DE REMESSA VIA MALOTE PARA O TRT	36

1 INTRODUÇÃO

O Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região está imbuído do espírito de cada vez mais atender com agilidade, qualidade e eficiência a crescente demanda social pelo cumprimento da Legislação Trabalhista. Nesta época em crescente conflito social entre trabalho e capital, cada vez mais a Justiça do Trabalho desempenha seu objetivo de defender os interesses daqueles menos favorecidos na relação trabalho-capital: o trabalhador.

Julgamentos ágeis e tramitação acelerada de processos é a forma de se atingir este objetivo. A criação de mecanismos de agilização das causas trabalhistas é uma constante. O emprego cada vez maior da informática para reduzir o tempo de julgamento dos processos, o uso da Internet e o aperfeiçoamento e capacitação técnica dos servidores são, entre outros, fatores de agilização que auxiliam no cumprimento da missão do TRT.

Em conformidade com este espírito, a Seção de Portaria do TRT tem se preocupado com a agilidade na triagem de processos, documentos e correspondências que transitam por suas dependências. É sua intenção fazer um serviço de qualidade, reduzindo ao mínimo a possibilidade de erros nesta tarefa, tornando o serviço prestado mais rápido, barato, seguro e confiável.

Cabe aqui informar que a Seção de Portaria tem este nome por questão histórica, e não apenas como função. Esta seção inicialmente foi responsável pelo recebimento e encaminhamento de visitantes do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, bem como do recebimento, triagem e distribuição de correspondências. Com o passar do tempo, o TRT foi se expandindo e foram sendo criadas muitas Varas do Trabalho tanto em Porto Alegre, como no interior do estado do Rio Grande do Sul. Também em Porto Alegre as Varas do Trabalho ganharam um prédio próprio, separado daquele do TRT. Isto levou a um fluxo cada vez mais intenso de recebimento de processos, documentos e correspondências entre o TRT e estas Varas do Trabalho. Este crescimento foi tão intenso que levou a antiga Seção de Portaria a ser desmembrado em dois novos setores, ficando um a cargo da recepção

e encaminhamento de visitantes (Recepção) e o outro responsável pela movimentação dos processos, documentos e correspondências. Este último manteve o nome de Seção de Portaria, apesar de suas funções divergirem das tradicionais funções de uma portaria em um órgão público.

A proposta deste trabalho é sugerir uma solução para uma situação problema que se apresenta no dia a dia da Seção de Portaria. Não se pretende aqui esgotar o tema, mas construir um processo que permita mudar o estado atual de coisas, fazendo com que a qualidade do trabalho sofra um acréscimo qualitativo importante.

1.1 PROBLEMA

A Seção de Portaria do Tribunal Regional do Trabalho é responsável, entre outras tarefas, pelo recebimento de malotes vindos de todas as Varas do Trabalho do Estado do Rio Grande do Sul. Diariamente são recebidos em média 40 malotes, entregues pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Estes malotes contêm ofícios, memorandos, processos e outros documentos destinados aos mais variados órgãos do TRT da 4ª Região e se relacionam a tarefas administrativas e judiciárias.

Como forma de controle do conteúdo de cada malote é enviada dentro do mesmo uma “Guia de Remessa de Materiais via Malote do TRT”. Esta guia relaciona todo o conteúdo do malote e serve para conferência do mesmo quando de sua abertura. Ela também informa o destino de cada documento nela contido. Por fim, ela também serve de recibo do conteúdo do malote, quando uma via é devolvida à Vara do Trabalho que a originou dando quitação do conteúdo recebido.

A Guia de Remessa de Materiais via Malote do TRT é dividida em dois campos, um para relacionar os processos, onde consta o número do processo, número de volumes, nome do reclamante, e destino do processo; o segundo campo relaciona os demais documentos, como ofícios, memorandos, formulários e outros, onde consta o tipo de documento, seu número e a quem se destina. Uma cópia da Guia de Remessa de Materiais via Malote do TRT pode ser vista no anexo 1.

O que se constata durante a conferência dos malotes é que as mesmas não vem sendo corretamente preenchidas. Uma série de problemas são encontrados destacando-se, entre eles, os fatos que as Varas do Trabalho não estão observando devidamente a separação dos campos de processos e documentos existentes na guia, o que provoca demora no entendimento da mesma. Além disto, há muitas informações faltantes ou dúbias, induzindo a erros e até mesmo a impossibilidade de identificação do destinatário. Também há casos de informações erradas do destinatário, fazendo que processos e documentos sejam enviados a órgãos ao qual não pertencem. Ocorre até mesmo casos de processos ou documentos constarem da Guia de Remessa de Materiais via Malote do TRT e não serem encontrados no seu interior, ou de se encontrar processos ou documentos dentro dos malotes que não estão relacionados na Guia.

Todas estas situações levam a uma morosidade na triagem e encaminhamento dos processos e documentos, favorecendo erros nas entregas a órgãos indevidos. Além disto, por muitas vezes se faz necessário contato telefônico com a Vara do Trabalho responsável pelo envio do malote para esclarecimentos sobre seu conteúdo, o que se traduz em mais atraso e custo.

O correto preenchimento da Guia de Remessa de Materiais via Malote do TRT padroniza as informações contidas na mesma, e com isto facilita o entendimento por parte de quem as recebe. Além disto proporciona uma rápida conferência do conteúdo dos malotes e uma correta triagem dos documentos neles contidos, e conseqüentemente, agiliza a entrega dos mesmos.

O que se procura, então, é encontrar um processo que resolva este problema, recorrendo-se a literatura especializada e nela encontrando os fundamentos teóricos para propor um plano de ação eficaz para a melhoria da qualidade do trabalho da seção.

2 OBJETIVOS

Os objetivos são divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é qualificar as informações fornecidas nas Guias de Remessa via Malotes do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região visando agilizar o andamento dos trabalhos do Setor de Portaria do TRT.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

São três os objetivos específicos:

- a) reduzir o tempo de triagem e entrega dos processos e documentos originários da Varas do Trabalho do interior do Estado do Rio Grande do Sul, recebidos via malote;
- b) reduzir custo de pessoal envolvidos na tarefa de triagem; e
- c) reduzir o número de ligações telefônicas atualmente necessárias para se dirimir dúvidas sobre material não corretamente discriminado nas guias, o que provoca aumento de custos e de horas de trabalho para execução da triagem do mesmo.

3 IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Tribunal Regional do Trabalho da 4ª. Região é um órgão da administração direta, ligado ao Poder Judiciário da União. A Justiça do Trabalho é uma justiça federal especializada e apresenta três instâncias de julgamento. Ela funciona de forma regionalizada no país. Cada região (ao todo são 24 regiões) apresenta um conjunto de Varas do Trabalho (VTs) e um Tribunal Regional do Trabalho ([TRT](#)). Para a maioria dos processos, as VTs constituem a primeira instância de julgamento, os TRTs a segunda e o Tribunal Superior do Trabalho ([TST](#)), a terceira.

Cada Vara do Trabalho é composta por um juiz, um diretor de secretaria e demais funcionários, e é lá que se originam os processos trabalhistas. Também é lá que são proferidas as sentenças de primeira instância. Havendo recurso destas sentenças, elas são remetidas à sede do Tribunal Regional do Trabalho para serem reformuladas ou confirmadas. As Varas do Trabalho tem subordinação administrativa ao Tribunal.

3.1 DIMENSIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO

O Tribunal Regional do Trabalho da 4ª. Região abrange todo o território do estado do Rio Grande do Sul, tendo sua sede na cidade de Porto Alegre, RS e 110 Varas do Trabalho espalhadas entre a capital (30 VTs) e 56 cidades no interior do estado, e Postos da Justiça do Trabalho em 4 outras cidades.

Atualmente, há mais de 4200 servidores atuando no TRT 4ª. Região, sendo 140 juizes titulares (36 juizes no TRT e 104 juizes titulares das Varas do Trabalho) e 102 juizes substitutos.

No ano de 2004, foram recebidos 34.334 processos, distribuídos 34.608 e julgados 42.501.

O TRT da 4ª. Região movimentou R\$ 5.061.000.000,00 durante o ano de 2004. Estes recursos orçamentários disponibilizados foram direcionados para as áreas de informática, de recursos humanos, de orçamento e finanças, de material e patrimônio, de licitações e contratos e de serviços gerais. Houve a realização de concurso público para diversas categorias funcionais para suprir a escassez de recursos humanos. Na área de informática foram desenvolvidos e atualizados sistemas, a rede de informática foi ampliada atingindo mais de 600 pontos no prédio-sede, e foram ampliados os serviços disponibilizados pela Internet.

A aplicação dos recursos orçamentários foi direcionada em cumprimento ao disposto na lei complementar número 101, de 04.05.2000 (Lei da Responsabilidade Fiscal).

3.2 HISTÓRICO

As origens da Justiça do Trabalho no Brasil estão nos chamados tribunais rurais instalados em 1922 em São Paulo, compostos por um juiz togado, um representante dos proprietários rurais e outro dos trabalhadores. Alguns anos após, na esteira das modificações político-sociais advindas com a revolução de 1930, o Decreto no. 22.123, de 25/11/32, cria as Juntas de Conciliação e Julgamento, com a função de dirimir dissídios individuais (trabalhador *versus* empregador), bem como as Comissões Mistas de Conciliação com a função de obter, por acordo, a solução dos dissídios coletivos (classe de trabalhadores *versus* empregadores). Estes organismos eram considerados como especializados e “quase judiciais”, uma vez que eram vinculados ao Poder Executivo através do Ministério do Trabalho e as execuções resultantes de suas decisões se faziam na Justiça comum. Em 1946, é instituída a magistratura do trabalho de carreira e, finalmente, através da Constituição de 1946 a Justiça do Trabalho passa a se inscrever definitivamente entre os órgãos do Poder Judiciário.

Em 1941 foi criada a 4ª Região do TRT que abrangia os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. A sede era Porto Alegre, RS, ocupando o segundo piso da casa 261 da Rua General Câmara.

Com o aumento da demanda de causas trabalhistas, a sede do TRT da 4ª Região foi sendo constantemente mudada em função de poder acolher este aumento da demanda. Em 1943, passou a atuar em um prédio na Praça da Matriz; já em 1948, mudou-se para a Rua Inácio Montanha; em 1962 mudou-se para a Av. Julio de Castilhos; em 1969 para a Praça Rui Barbosa; e finalmente em 1984 para a Av. Praia de Belas 1.100, ocupando um edifício de 12 andares onde atualmente se encontra. Além disto, em 1994 as Varas do Trabalho que ocupavam o mesmo prédio-sede do TRT da 4ª Região mudaram-se para a Av. Praia de Belas 1432, ficando somente a sede no endereço atual.

No ano de 1977 houve a criação do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região que desvinculou o estado de Santa Catarina do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. Atualmente, a jurisdição do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região é apenas o estado do Rio Grande do Sul.

3.3 OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

Desde a sua criação, a Justiça do Trabalho se caracterizou como sendo uma justiça especial, desfrutando o Direito do Trabalho de uma relativa autonomia com relação ao Direito Civil (ou comum). De fato, aspectos como a representação classista paritária (dos empregados e empregadores) e o princípio corretor de desigualdade (no qual “trata-se desigualmente partes desiguais”) são bastante específicos. Cabe salientar que este último aspecto lhe confere um cunho bastante social e popular.

Sendo o empregado o elo mais frágil da cadeia empregador-empregado devido a ele não dispor dos meios de produção e do capital, cabe a Justiça do Trabalho regular esta desigualdade, compensando no plano jurídico a desigualdade econômica.

3.4 PRODUTOS/SERVIÇOS OFERECIDOS OU PRESTADOS

O Tribunal Regional do Trabalho, bem como os diversos órgãos a ele subordinados oferecem a empregados e empregadores do setor privado, uma série de serviços. A maioria desses serviços está relacionada a um processo. Tipicamente, um processo surge quando é ajuizada uma Reclamatória Trabalhista na Vara do Trabalho (VT) correspondente à localidade onde o trabalho era prestado. São feitas, então, audiências nas quais as partes são ouvidas, tenta-se o acordo entre as partes (conciliação) e se apresentam provas. Não havendo acordo, será julgado o processo e prolatada uma sentença. Caso qualquer uma das partes não se conforme com a decisão, poderá recorrer. O recurso será julgado no Tribunal Regional do Trabalho (TRT) por um grupo de juízes que formam uma Turma. Em alguns casos previstos em lei, cabe recurso da decisão do TRT, que será julgado pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST). Não havendo recurso ou após o julgamento dos recursos impetrados, o processo passa à fase de execução na Vara do Trabalho (VT) de origem, para que os débitos decorrentes da decisão sejam quitados.

Alem do processo trabalhista são oferecidos ainda os seguintes serviços:

- a) consulta de documentos judiciais (ARQUIVO): Esta Seção abriga quase todos os processos já baixados oriundos das Varas do Trabalho de Porto Alegre e originários do TRT. Encontram-se microfilmados todos os processos das Varas de Porto Alegre autuados até o ano de 1969 e do TRT até o ano de 1966;
- b) fax: recebimento, via fac-símile, de petições dirigidas ao primeiro e segundo graus desta Região;
- c) Sedex: recebimento, via Sedex de petições dirigidas ao primeiro e segundo graus desta Região;

- d) serviço de auto-atendimento para consultar o andamento de processos no TRT ou nas VTs. Pode-se usar um dos terminais de extratos existentes no prédio-sede do TRT, ou nos prédios das VTs;
- e) JUS4net: serviço de consulta a processos ou jurisprudência pela Internet, além de obter informação sobre a Justiça do Trabalho da 4ª Região; e
- f) atendimento a usuários via telefone.

3.5 ESTRUTURA DA DIRETORIA DE SERVIÇOS GERAIS DO TRT DA 4ª. REGIÃO

Um resumo da organização dos serviços judiciários e administrativos de toda a estrutura organizacional do TRT da 4ª Região pode ser visto no Anexo 2.

O presente trabalho refere-se a problemas encontrados na Seção de Portaria do TRT, a qual é subordinada a Diretoria de Serviços Gerais, conforme a estrutura a seguir descrita:

Órgãos ligados diretamente a Diretoria de Serviços Gerais:
Seção de Portaria do TRT
Setor de Manutenção
Segurança
Transportes

Quadro 1 – Órgão ligados diretamente a Diretoria de Serviços Gerais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As atividades relacionadas com o Setor de Portaria do TRT são descritas a seguir:

- a) recebimento de malotes originários das Varas de Trabalho do Estado do Rio Grande do Sul, conferência de seu conteúdo, triagem e distribuição;

- b) recebimento de todos tipos de correspondências, destinadas ao TRT, sua triagem e distribuição;
- c) recebimento dos Diários Oficiais do Estado e da União e sua distribuição; e
- d) recebimento do Diário da Justiça e sua distribuição;

A Seção é constituída, atualmente, por cinco servidores, sendo eles assim distribuídos:

- a) um Assistente -Chefe da Seção;
- b) dois servidores que trabalham no período da manhã; e
- c) dois servidores que trabalham no período da tarde.

3.6 POLÍTICAS ESTRATÉGICAS

A missão da Justiça do Trabalho fica clara através do artigo 114 da Constituição de 1988:

Compete à Justiça do Trabalho conciliar e julgar os dissídios individuais e coletivos entre trabalhadores e empregadores, abrangidos os entes de direito público externo e da administração pública direta e indireta dos Municípios, do Distrito Federal, dos Estados e da União e, na forma da lei, outras controvérsias decorrentes da relação de trabalho, bem como os litígios que tenham origem no cumprimento de suas próprias sentenças, inclusive coletivas. (BRASIL, 1998, p. 15).

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para podermos propor soluções ao problema levantado no Capítulo 1, faremos uma revisão da bibliografia concernente ao mesmo. Por estarmos estudando uma organização pública, é relevante inicialmente conceituarmos o que se entende por Administração Pública e os princípios constitucionais que norteiam esta administração.

A partir destes conceitos mostraremos a necessidade de se utilizar conceitos de qualidade para aumentar a eficácia no atendimento às demandas sociais por parte da Administração Pública.

E por fim, mostraremos formas de se atingir estes objetivos.

4.1 CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO E DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Chiavenato (1982, p. 3), a palavra administração tem sua origem no latim (*ad*, direção para, tendência; *minister*, comparativo de inferioridade; e sufixo *ter*, que serve como termo de comparação, significando subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, aquele que presta um serviço a outro).

A Administração vem sendo exercida desde o início da História. É claro, que há poucas décadas ela foi reconhecida como ciência. Porém, o esforço administrativo, com certeza, nasceu junto com as primeiras civilizações. A necessidade de construção de canais, de distribuição de terras, de produção de alimentos para estocagem e construção de santuários fez surgir uma classe de pessoas que se especializaram em planejar e gerir tais empreendimentos. Mesmo, sem ter conhecimento desse fato, estavam contribuindo para o aperfeiçoamento da Administração.

Mesmo sem contar com muitos registros sobre a história da Administração, é importante notar que ela sempre foi estudada e de alguma forma foi repassada para as pessoas que ingressavam no trabalho administrativo. Os adventos da escrita e do Estado modernos permitiram um maior desenvolvimento das práticas administrativas. Era interessante para uma nação que se estudassem as leis que iriam melhor gerir aquela mesma nação. Também a Igreja Católica contribuiu para o treinamento de pessoas visando uma atuação mais eficiente de um sistema administrativo.

Segundo Waldo (1971 p. 30), foi no final do século dezenove que ocorreu uma revolução no estudo da Administração, que mudou a perspectiva, o alcance e a essência do estudo administrativo. Um dos principais protagonistas dessa revolução foi o engenheiro americano Frederick W. Taylor. Amato (1971, p. 57) esclarece:

Taylor insistiu então em que o aspecto mecânico não era a essência de suas teorias. Advertiu que os estudos dos tempos e movimentos, a supervisão funcional, a contabilidade de custo, os salários diferenciais e outros elementos similares eram apenas detalhes de sua filosofia fundamental, da revolução intelectual, da nova atitude. A chave de seu sistema é a aplicação do método científico a todos os problemas e níveis de administração, incluindo a administração dos trabalhadores e a cooperação destes com os patrões, e projetando seus efeitos benéficos a todas as fases das relações sociais.

Para Waldo (1971, p. 34), a escola de administração científica exerceu grande influência na administração pública dos EUA, bem como no restante do mundo. Suas principais contribuições foram à insistência no método científico, a atenção nos problemas da prática cotidiana e a elaboração de técnicas específicas de administração aplicáveis nas entidades públicas.

Conforme Amato (1971, p. 62), a Ciência Política desenvolveu um interesse maior pelos processos administrativos, formando assim a disciplina de Administração Pública, como uma divisão da Teoria do Estado. Waldo (1971, p. 38) ainda identifica uma relação de fatores que contribuíram para uma maior exposição da Administração Pública:

As emergências nacionais têm tido um efeito catalisador, apresentando desafios respondidos por novas linhas de raciocínio e ação por parte da administração pública. A primeira Guerra Mundial originou alguns desenvolvimentos e apressou outros, como a extensão de idéias da Gerência Científica aos círculos governamentais e o estabelecimento de um sistema de orçamento federal, o que ocorreu em 1921. A Grande Depressão da década de 1930 e a Segunda Guerra Mundial tiveram efeitos compulsórios semelhantes.

As doutrinas centrais da Administração Pública podem ser estudadas como anteriores a 1940 e posteriores a 1940. Waldo, em seu livro *O estudo da Administração Pública* (1971, p. 65), cita quatro doutrinas principais anteriores a 1940. A primeira diz respeito a que o processo de governo consiste em apenas duas partes, a decisão e a execução. A segunda era que a administração poderia ser convertida em ciência. Como terceira doutrina, aparece que o estudo científico leva ao surgimento de princípios de administração. E finalmente, a administração tem como objetivos únicos a economia e a eficiência.

Waldo (1971, p. 68), complementa seu estudo mostrando como ocorrem mudanças nessas doutrinas a partir de 1940. A administração aparece como um processo impregnado ou permeado pela política. Diminuem as afirmações que a Administração Pública pode ser tornada em ciência. Houve um deslocamento de foco da economia para a eficiência, mais tarde se passou a exigir uma ampla eficiência social.

Para Waldo (1971, p. 22), Administração Pública é uma ação humana cooperativa com um alto grau de racionalidade calculada para realizar determinados objetivos desejados.

Já para Amato (1971, p. 74), em um sentido mais amplo, Administração Pública é o governo, isto é, o conjunto de condutas humanas que determina a distribuição e o exercício da autoridade política.

Muitas vezes, as palavras Governo e Administração são confundidas, dessa forma faz-se necessário distinguí-las. Meirelles (1985, p. 60) assim considera:

Governo, em sentido formal, é o conjunto de Poderes e órgãos constitucionais; em sentido material, é o complexo de funções estatais básicas; em sentido operacional, é a condução política dos negócios públicos. Na verdade, o Governo ora se identifica com os Poderes e órgãos supremos do Estado, ora se apresenta nas funções originárias desses Poderes e órgãos como manifestação da Soberania. A constante, porém, do Governo é a sua expressão política de comando, de iniciativa, de fixação de objetivos do Estado e de manutenção da ordem jurídica vigente.

Logo após, Meirelles (1985, p. 60) apresenta a seu conceito de Administração Pública:

Administração Pública, em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da

coletividade. Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Portanto, se conclui que governo está ligado à atividade política, enquanto administração, está mais ligada à atividade legal, neutra e técnica. A administração serve como um instrumento para o Estado colocar em prática suas opções políticas, não tendo responsabilidade política, mas sim técnica pela execução.

Conforme Amato (1971, p.75), o objetivo final da Administração Pública é melhorar as práticas administrativas do governo, para assim, melhor servir as necessidades do povo. Da mesma forma, Meirelles (1985, p. 80) escreve que os fins da Administração Pública se resumem num único objetivo: o bem comum da coletividade administrada. Não cabe ao administrador seguir sua própria vontade, mas sim, cumprir os imperativos da lei.

Nesse ponto, há uma diferença bastante acentuada em relação ao setor privado, a Administração Pública apresenta inúmeros aspectos em que faz se necessário o ajuste as regras legais bastante definidas e limitadoras. A própria Constituição Federal (BRASIL, 1988) trás os princípios gerais da Administração Pública: “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. (BRASIL, 1988, p. 37).

Meirelles (1985, p. 82) afirma, que o princípio da legalidade significa que sempre o administrador público está sujeito aos mandamentos da lei, não devendo nunca se afastar dela. Não há liberdade na administração pública, ao administrador só é lícito fazer aquilo que a lei autoriza.

De forma a complementar a esse princípio, o princípio da moralidade parte do pressuposto que não basta distinguir entre o legal e o ilegal, mas também entre o honesto e o desonesto. Os atos do bom administrador não usam apenas de competência legal, mas consideram a ética e a moral comum na tomada de decisões.

Meirelles (1985, p. 85), continua explicando que o princípio da impessoalidade, também chamado finalidade tem por objetivo garantir que o interesse público seja o único fim da Administração Pública, não cabendo interesse

próprio ou de terceiros na tomada de decisões. Para garantir essa impessoalidade, existe o princípio da publicidade, pelo qual todos os atos praticados pela administração pública são divulgados. Dessa forma, propicia o seu conhecimento e controle pelos interessados e pelo povo em geral.

Por fim, o princípio da eficiência, recém incorporado a Constituição Federal, (BRASIL, 1988) visa trazer maior presteza ao serviço público. Garantindo assim, que as instituições públicas também tenham por objetivo a eficácia e o cumprimento das políticas governamentais.

No setor público, o papel social da organização deixa de ser secundário para se tornar o principal objetivo da organização. Não há como conceber uma organização pública que passe por cima das expectativas sociais para, por exemplo, aumentar o seu lucro, nos casos em que cabe o lucro, como nas empresas públicas e sociedades de economia mista. Nos casos da administração direta é ainda mais evidente o compromisso com a sociedade e a obrigação legal de bem servi-la, de acordo com estes princípios da administração pública.

4.2 QUALIDADE

Por volta de 1950, Armand Feigenbaum publica seu livro “Controle de Qualidade Total”, o qual começa a mostrar a importância da qualidade para as organizações. A partir desta data muitos outros autores como Edward Deming, Joseph Duran, Kaoru Ishikawa, Philip Crosby e outros passam a difundir obras sobre a política de qualidade nas organizações, mostrando-a como um fator fundamental para a perenidade das mesmas. Atualmente a qualidade é apontada como um fator decisivo na competitividade das organizações, tanto na busca pela satisfação dos clientes como na busca de sua própria eficiência.

Para Slack *et al.* “qualidade pode ser definida como o grau de adequação entre as expectativas dos consumidores e a percepção deles a respeito do produto ou serviço” (SLACK *et al.* 1972, p. 552). Conforme esta definição o conhecimento das expectativas do consumidor é imprescindível para que aqueles responsáveis

pelo desenvolvimento do produto/serviço realmente possam oferecer aquilo que o consumidor realmente deseje. A qualidade também implica na percepção numa conformidade com as expectativas do consumidor, o que implica numa especificação clara e objetiva destas expectativas. O consumidor vê o produto como um todo. Tudo o que cerca o produto é visto como uma parte dele, incluindo o ambiente em que ele se localiza, a presteza dos funcionários da organização, o prazo de entrega, o preço e outros tantos atributos. Portanto, qualidade não é referente apenas ao produto/serviço em si, mas também a tudo que o cerca.

O consumidor percebe o produto/serviço de maneiras diferentes. Esta percepção pode ser inferior a suas expectativas, pode ser igual a suas expectativas ou pode ser superior a suas expectativas. Estes diferentes modos de percepção ocorrem sempre que há uma diferença entre as especificações desejadas pelo consumidor e aquela do produto/serviço. Esta é uma inconformidade com o foco no cliente, que é um dos princípios da administração da qualidade. Este foco no cliente é quase que exclusivo de organizações do setor privado e não se aplica ao Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, pois nesta organização não há como atender satisfatoriamente as partes envolvidas no que diz respeito a decisões judiciais, visto que possuem posições e anseios conflitantes a respeito de um mesmo processo judicial. No entanto, naqueles serviços prestados pela organização é possível aprimorar o atendimento das necessidades dos demandantes do serviço.

A organização deve estabelecer um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a eficácia das operações. Deve documentar os processos e os métodos descrevendo-os para assegurar um resultado de qualidade. A melhoria contínua deve existir através de ações corretivas implantadas após o monitoramento, medição e análise dos processos.

Segundo Brum (1994, p. 13) qualidade, também é definida como “de acordo com as exigências e necessidades dos clientes” e é imperativo que o marketing esteja presente no projeto de cada produto ou serviço. Mas o marketing precisa ir até o responsável pela concepção do serviço: o homem.

Chiavenato (1982) afirma que a motivação em torno do comportamento pode ser compreendida como o esforço e a tenacidade exercidos pela pessoa para realizar uma tarefa ou alcançar um objetivo. Motivação relacionada ao trabalho é um elemento que tem como propósito maximizar a satisfação do funcionário na

execução de suas tarefas, fazendo com que ele se realiza através da função desempenhada. Por meio deste alcance de objetivo é que se espera o aumento da produtividade ou melhora dos métodos de inovação e a mais adequada tomada de decisão, advindo dessas mudanças o crescimento da organização como um todo.

A motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo próprio trabalho da organização. A partir do princípio de que a motivação dos funcionários com o trabalho resultará num ganho para a organização, cabe aos chefes identificar modos de estimular a motivação de seus subordinados. O estímulo externo e a motivação intrínseca do indivíduo devem se complementar através do esforço gerencial, o que deixa claro a função dos gerentes na questão dos estímulos por parte deles para com os subordinados. O papel dos chefes é determinante na satisfação com o trabalho exercido por cada funcionário.

Ao se falar em qualidade, é fundamental que os colaboradores estejam comprometidos com este propósito. No entanto, ao se comparar as especificações de qualidade com a qualidade real do produto/serviço oferecido constata-se que muitas vezes estas não são iguais devido principalmente a falta de equipamentos, falta de capacitação ou de motivação de seus funcionários.

Cabe ressaltar que o estímulo dado aos colaboradores de uma empresa privada é distinto daquele dado ao funcionário público. Contudo, partiremos de uma análise geral e abordaremos tais distinções a seguir.

De acordo com Brum (1994, p. 13), a qualidade, determinou a necessidade de trabalho em grupo como a forma mais eficaz de desenvolvimento das pessoas nos processos de mudanças. Para o sucesso destes trabalhos em grupo, é preciso uma cultura favorável, um sentimento coletivo que não poderia ser criado, e sim induzido através de um trabalho de comunicação.

Constatando a falta de visão coletiva, as organizações passaram a reavaliar sua maneira de agir com relação a muitos aspectos, inclusive o nível de informação oferecida a seus funcionários (BRUM, 1994, p. 14). Foi então que o homem, maior responsável pela qualidade do produto ou serviço e pelo atendimento ao cliente, passou a ser também um dos beneficiados dessa ciência e arte denominada marketing.

Fala-se muito em conceitos como produtividade, mas fala-se pouco em comunicação interna, e em instrumentos capazes de promover uma aproximação entre funcionários e empresa.

O público interno, geralmente é resistente a mudanças e precisa ser trabalhado para que se tenha condições de repassar ao público externo tudo aquilo que a organização possui de melhor e que está aprimorando em nível de processos e de produtos/serviços.

O grande desafio dos gestores das organizações é transformar funcionários em aliados, sem esquecer que uma estrutura empresarial democrática depende da liberdade de informação, do incentivo a criatividade e do livre curso das idéias e das opiniões.

Segundo Brum (1994, p. 23) o Endomarketing (marketing para dentro) é um conjunto de ações de marketing voltada para o público interno. São as ações que a organização deve utilizar adequadamente para “vender” sua imagem aos funcionários e seus familiares. “É um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados”.

Brum (1994, p. 22) também diz que “a comunicação deve ser trabalhada de forma bastante simples: como um processo pelo qual idéias e sentimentos são transmitidos de indivíduo para indivíduo, dentro de mesmo ambiente de trabalho”.

Um bom programa de comunicação interna é capaz de encorajar idéias, diálogos, parcerias, envolvimento emocional e relacionamento entre os funcionários, e os canais de comunicação interna adequados são os meios de distribuição do produto da comunicação interna: a informação.

Segundo Carlzon, (*apud* Brum, 1994, p. 32) “um indivíduo sem informação não pode assumir responsabilidades. No entanto, um indivíduo que recebe informações não pode deixar de assumir responsabilidades”. Conclui-se então que é necessário fornecer todas as informações que o indivíduo necessita para desempenhar suas atividades, a fim de agregar valor ao seu trabalho. Todas as pessoas precisam saber e sentir que são necessárias.

Para Brum, (1994, p. 33), outro importante fator de aproximação entre a organização e o colaborador é conferir poder as pessoas na medida certa. Quem

trabalha na base da pirâmide e só recebe ordens sobre o que fazer e como fazer é infeliz por sentir que não possui controle sobre nenhuma etapa do processo produtivo. Devido a isso, é sempre benéfico disseminar um pouco de poder nos níveis mais baixos da pirâmide organizacional, fazendo com que os funcionários possam tomar algumas decisões e tenham mais responsabilidade.

Para se obter a máxima colaboração entre organização e colaboradores, ela deve ter uma missão precisamente definida, e essa missão deve ser do conhecimento de todos eles.

Por fim, participação só se obtém quando cada um faz sua parte e se sente parte do processo.

5 MÉTODO

Apesar de trabalhar no setor em estudo no Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, e vivenciar o problema diariamente, a simples observação não é suficiente para definir os processos que devem ser afetados para se obter a melhoria desejada na qualidade do trabalho. Por isto serão usados outros instrumentos que possam auxiliar a atingir os objetivos propostos.

Serão realizadas entrevistas com os servidores diretamente ligados ao trabalho do Setor de Portaria do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região para coletar mais informações. Nestas entrevistas cada servidor será convidado a expor as dificuldades que encontrou para executar com perfeição suas tarefas de recepção e triagem de processos e documentos. As entrevistas serão feitas em caráter informal, ao final da tarefa, onde serão discutidos os principais pontos de dificuldades encontrados e as atividades necessárias para corrigir estes problemas. Outros problemas usuais que os mesmos recordem, mesmo não tendo ocorrido naquele dia, serão levados em conta, também.

Este levantamento de dados foi efetuado ao longo da elaboração deste trabalho, principalmente nos meses de agosto, setembro e outubro deste ano.

As informações coletadas foram utilizadas para detectar os problemas mais usuais e aqueles que trouxeram maiores dificuldades e riscos ao bom andamento do trabalho.

A partir dos dados obtidos foi feita uma análise e proposto um processo que leve a melhoria na qualidade do trabalho via uma melhor qualificação das informações com o objetivo de se obter uma tramitação rápida e segura aos documentos e processos envolvidos.

6 RESULTADO DAS ENTREVISTAS

A partir das observações pessoais do autor e de entrevistas com os servidores e chefia da Seção de Portaria do TRT, foi estabelecido um conjunto de problemas envolvendo o recebimento dos malotes advindos das Varas do Trabalho do interior do Estado do Rio Grande do Sul. Esta é uma atividade rotineira da Seção, e o que se constata no dia a dia do pessoal que lida com estes malotes é que há muitos problemas envolvendo o correto preenchimento da “Guia de Remessa de Materiais via Malote do TRT”, o que torna o trabalho lento por falta ou incorreção de informações, o que induz a erros ou indecisões na realização da tarefa. Muitos destes problemas são de fácil solução, mas há outros que necessitam de mais trabalho e do engajamento dos servidores para sua solução.

Até a cerca de um ano, as guias eram simples listagens em papel ofício, algumas datilografadas, outras elaboradas e impressas num microcomputador e até mesmo, em uns poucos casos, manuscritas. Não havia o mínimo critério para elaboração das mesmas, sendo que cada servidor usava de sua livre iniciativa e vontade para formatar e relacionar o material remetido. Esta disparidade de modelos criava confusão e dificultava um ordenamento mais racional do trabalho da Seção de Portaria. A partir desta data, foi estudado e proposto um modelo único desta guia com a finalidade de padronizar a informação. Este modelo foi submetido à apreciação das diversas diretorias envolvidas com o problema e, após, remetido à presidência do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região onde foi aprovado, sendo sua aplicação instituída por portaria. (Ver Anexo A).

Este formulário padronizado foi distribuído, sob o formato de arquivo digital, via e-mail, para todas as Varas do Trabalho do interior do estado do Rio Grande do Sul, juntamente com cópia da portaria e algumas instruções para sua implementação. O principal objetivo desta padronização era uniformizar o preenchimento das guias, e que antes dela eram feitas de acordo com a concepção de cada servidor. A uniformização visava padronizar o preenchimento e dar agilidade

ao recebimento e conferência de documentos por parte da Seção de Portaria do TRT, ou seja, melhorar a eficiência e qualidade do trabalho por parte da mesma.

O que se observou, após sua implementação, é que esta tentativa trouxe melhorias significativas, mas não teve o efeito desejado ao longo do tempo. Mesmo havendo um formulário padrão, ocorreu um sem número de diferentes formas de preenchimento destes formulários e muita falta de informação nos mesmos. Com o passar do tempo o preenchimento deste formulário foi sendo cada vez mais alterado, muitas vezes fugindo do seu objetivo inicial de clareza e uniformidade nas informações.

Os casos mais freqüentes de fontes de problemas podem ser facilmente relacionados numa simples observação dos mesmos. Em entrevistas com servidores do Setor de Portaria do TRT, e a partir de observações próprias, pode-se relatar um sem número de problemas com os mesmos, sendo os mais freqüentes a seguir relatados.

Um caso típico de falta de informação é o campo “Assunto” onde deveria ser informado do que se trata o documento vir preenchido com expressões do tipo “envelope fechado”, “envelope pardo grande”, ou “envelope branco” ou apenas “envelope”. Este tipo de informação não é clara e produz atrasos na triagem do material recebido além de induzir a possíveis erros na distribuição dos mesmos, ocasionando desperdício de tempo. Também torna impossível rastrear algum documento posteriormente, porque não se sabe o conteúdo daquele “envelope”. Esta situação denota uma falta de comprometimento do servidor que preenche o formulário, o qual não busca as informações completas para exercer sua atividade.

Outro problema típico e grave de preenchimento dos formulários é o preenchimento incorreto do destino dos documentos. Muitas vezes estes destinos incorretos são detectados na triagem dos mesmos, e corrigidos a tempo. Quando não detectado, os documentos acabam sendo entregues em locais indevidos e, constatado o erro, têm de ser posteriormente recolhidos para o encaminhamento correto. Há uma clara implicação de ineficiência nestes casos, motivado por uma falta de atenção por parte do servidor que preenche o formulário.

Erros de digitação de números de processos, ofícios e cartas precatórias são comuns. É mais uma fonte de transtorno na triagem e no encaminhamento dos

documentos. Sempre há a dúvida se aquele número digitado na guia corresponde a um material não enviado e por isto não encontrado no malote ou se o material encontrado é que não foi relacionado corretamente na guia, ou, ainda, se ambas as coisas aconteceram. Estes casos demandam a necessidade de contato telefônico com as Varas de Trabalho para esclarecimento e são mais uma amostra de falta de cuidado por parte de quem preenche os formulários, o que resulta em mais gastos e ineficiência no trabalho.

Por vezes encontram-se materiais nos malotes que não estão relacionados nas guias. Isto causa dúvidas se o material veio por engano ou a quem se destina. Nestes casos faz-se necessário contato telefônico com a Vara do Trabalho que remeteu o malote para esclarecer o problema. Muitas vezes são necessários vários telefonemas para localizar o responsável pelo preenchimento da guia, o que trás mais demora e custos para solucionar a questão, produzindo atrasos e gastos desnecessários.

Também ocorre de não se encontrar materiais relacionados nas guias dentro dos malotes. Isto ocorre quando no preenchimento dos formulários no microcomputador, não são apagados todos os itens da remessa anterior, o que causa "falta" de documentos quando da conferencia do conteúdo dos malotes. Isto gera mais desperdício de tempo e gastos com ligações telefônicas para esclarecimentos, produzindo, mais uma vez, ineficiência.

Há casos, também de Varas do Trabalho que fizeram algumas alterações no próprio formulário padrão, sem autorização para isto. O que deveria ser um padrão acaba sendo "personalizado" de acordo com o gosto ou conveniência pessoal dos servidores responsáveis. Esta situação é o início da volta ao sistema anterior que originou a necessidade da criação de um formulário padronizado. Ao se fugir da padronização também se criam problemas de interpretação das informações com conseqüente demora no entendimento destas.

Como pode ser visto, há uma quantidade grande de problemas envolvendo desvios de conduta numa tarefa que deveria estar padronizada. Estes desvios provocam, com foi mostrado, ineficiência no andamento do trabalho de recebimento, triagem e distribuição documentos contidos nos malotes.

É para tentar corrigir estas distorções com a conseqüente melhoria de produtividade e eficiência que o capítulo seguinte propõe uma solução.

7 CONCLUSÕES

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL) acrescentou um princípio a ser observado pela Administração Pública Brasileira: o princípio da eficiência. Esta eficiência pressupõe a realização das atribuições com a máxima rapidez e prontidão, com qualidade perfeita e de forma proficiente. A eficiência deve ser entendida tanto qualitativa como quantitativamente, ou seja, a Administração Pública há de atender e servir a todos com alta qualidade e se organizar para uma produção de volume quantitativo.

O dever da eficiência é aquele que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. Este princípio exige resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

A Seção de Portaria é um órgão interno do Tribunal Regional do Trabalho da 4a Região e não pode se afastar do princípio da eficiência. Realizar suas atribuições com qualidade, rapidez e precisão é um objetivo perseguido por todos servidores ali lotados.

Dentro das tarefas atribuídas à Seção de Portaria o recebimento, conferência e distribuição dos processos e documentos judiciais e administrativos é uma das mais importantes. Para que este objetivo seja alcançado, o correto preenchimento da Guia de Remessa de Materiais via Malote do TRT é muito importante. Com ele se obterá agilidade na conferência e distribuição de processos e documentos; maior segurança na entrega dos mesmos; redução de custos com pessoal, pois poderia envolver menos pessoas para realizar a tarefa; e redução de custos com ligações telefônicas para esclarecimento de problemas ocorridos com seu preenchimento.

Para se atingir este objetivo, propõe-se a necessidade de uma campanha interna de conscientização da importância do correto preenchimento das Guia de Remessa de Materiais via Malote do TRT, afim de que todos entendam que este procedimento é imprescindível para o andamento eficiente trabalho. Os servidores

precisam ser trabalhados para que tenham condições de aprimorar os processos internos da organização.

Esta campanha de comunicação interna é um processo de comunicação que deve ser trabalhado de uma forma simples, buscando que cada servidor transmita ao seu colega idéias e sentimentos que visem a aprimorar a qualidade de seu trabalho por meio de melhorias nos processos.

Este processo de comunicação servirá para manter informados os servidores dos verdadeiros objetivos das mudanças, e torná-lo comprometido com a tarefa que realiza. A informação é o produto da comunicação interna.

Como as Varas do Trabalho encontram-se distribuídas por todo o estado do Rio Grande do Sul, são necessários canais de distribuição da informação eficientes para difundir a informação a todos. Há vários canais de comunicação interna atualmente no TRT e que podem ser usados com esta finalidade: são os meios eletrônicos disponíveis no TRT: revista eletrônica, boletins internos, e-mails e Intranet. A campanha envolveria mensagens informações sobre o correto preenchimento das guias, conscientização das vantagens de uma correta utilização da guia, e informaria sobre os perigos do preenchimento errôneo que podem ir desde a entrega para um órgão incorreto e as conseqüentes implicações de perda de tempo para consertar a situação, até o extravio de algum documento.

Alem dos canais eletrônicos seriam usadas reuniões periódicas com diretores e servidores das diversas varas do trabalho onde, por meio de palestras, seriam mostrados e enfatizados os procedimentos corretos para execução da tarefa. Estes diretores e servidores difundiriam estes conceitos a seus subordinados e colegas, gerando um clima de informação e participação. É necessário que todos se sintam engajados no processo para que realizem com satisfação e comprometimento suas tarefas. A participação só é realidade quando cada um faz sua parte e se sente parte do processo.

Esta campanha visaria atingir todos os servidores das Varas do Trabalho, pois apesar de um deles ser o responsável pela elaboração das mesmas, em diversas ocasiões como férias, licenças de tratamento de saúde ou mesmo remoção a tarefa é delegada a outro servidor que deveria conhecer a correta metodologia de fazê-lo. Isto evitaria que voltassem a ocorrer os mesmos tipos de problemas de

preenchimento que acontecem na atualidade. Um servidor que receba todas as informações necessárias para execução de um processo não pode deixar de assumir a responsabilidade de bem fazê-lo.

Organizações que não se preocupam em manter um programa de treinamento e aperfeiçoamento de seus servidores acaba gerando servidores inflexíveis e pouco cooperativos com as metas de qualidade e produtividade. Este treinamento deve ser estendido a todos os servidores para que tragam bons resultados para a organização.

Estas medidas devem ser implementadas de forma interdisciplinar pelos diversos órgãos do TRT, como Seção de Recursos Humanos, que trabalharia a motivação, Secretaria de Informática, que criaria meios eletrônicos de divulgação na intranet, e Assessoria de Comunicação Social que criaria a campanha em seu aspecto mais geral. Todas estas ações conjuntas é que produziriam o resultado esperado.

O uso do correio eletrônico e do telefone para alertar e orientar os servidores que estivessem incorrendo em erros é outra forma de participação no processo.

Por fim, manter um feedback dos resultados obtidos durante e após a campanha interna de conscientização e motivação será necessário para se fazer os ajustes necessários e evitar novas distorções na execução da tarefa.

REFERÊNCIAS

- AMATO, Pedro Muñoz. **Introdução à administração pública**. Tradução de Benedicto Silva. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971. Tradução de *Introducción a la administración pública*. 301 p.
- BRASIL. **Constituição Federal**. São Paulo: Lex, 1988. 206 p.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1994. 138 p.
- CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. 6. ed. Rio de Janeiro: COP, 1992 *apud* BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1994. 138 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982. 606 p.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo brasileiro**. 11. ed. atualizada São Paulo: Revista dos Tribunais, 1985. xvii, 699 p.
- SLACK, Nigel *et al.* **Administração da produção: edição compacta**. Revisão técnica: Henrique Corrêa, Irineu Giansi ; tradução: Ailton Bomfim Brandão ... [et al.] São Paulo: Atlas, 1999. Tradução de *Operations management*. 526 p.
- TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4. REGIÃO. **Institucional**. Disponível em: <http://www.trt4.gov.br>. Acesso em 31 out 2005.
- TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4. REGIÃO. **Regimento Interno do tribunal regional do Trabalho da 4ª. Região**. Porto Alegre: 1971. 471 p.
- WALDO, Dwight. **O estudo da administração pública**. Tradução Mauro Villar. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971. Tradução de *The study of public administration*. 118 p.

APÊNDICE A – SERVIÇOS JUDICIÁRIOS E ADMINISTRATIVOS – TRT DA 4. REGIÃO

Resumidamente, os serviços judiciários e administrativos do TRT da 4^a. Região ficam assim organizados:

1. Gabinete da Presidência, constituído de:
 - Secretaria da Presidência;
 - Secretaria da Vice-Presidência
 - Secretaria da Corregedoria;
 - Secretaria da Vice-Corregedoria
 - Comissão do Regimento Interno;
 - Comissão da Revista do Tribunal;
 - Comissão de Jurisprudência;

2. Secretaria do Tribunal Pleno e das Turmas, constituídos de:
 - Secretaria do Tribunal Pleno;
 - Secretaria da 1a. Turma;
 - Secretaria da 2a. Turma;
 - Secretaria da 3a. Turma;
 - Secretaria da 4a. Turma;
 - Secretaria da 5a. Turma;
 - Secretaria da 6a. Turma;
 - Secretaria da 7a. Turma;
 - Secretaria da 8a. Turma;
 - Secretaria da Seção de Dissídios Coletivos;
 - Secretaria da 1a. Seção de Dissídios Individuais;
 - Secretaria da 2a. Seção de Dissídios Individuais;

3. Órgãos ligados diretamente a Presidência, compreendendo:
 - Diretoria –Geral de Coordenação Administrativa
 - Diretoria-Geral de Coordenação Judiciária;
 - Secretaria Geral da Presidência

4. Órgãos ligados diretamente a Diretoria Geral de Coordenação Administrativa:
 - Diretoria de Serviços Gerais;
 - Setor de Orçamento e Finanças;
 - Setor de Material e Patrimônio.

5. Órgãos ligados diretamente a Diretoria de Serviços Gerais:

- Seção de Portaria do TRT;
- Setor de Manutenção;
- Segurança;
- Transportes.

ANEXO A – GUIA DE REMESSA VIA MALOTE PARA O TRT



PODER JUDICIÁRIO DA UNIÃO
JUSTIÇA DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO

**xx VARA DO TRABALHO DE xxxxxxxxxxxxxx
GUIA DE REMESSA VIA MALOTE PARA O TRT**

DATA: / /

PROCESSOS E PRECATÓRIOS

nº	Vol	Reclamante	Nº do Processo	Destino	Rubrica
01					
02					
03					

OUTROS DOCUMENTOS

nº	Assunto/Documentos	Número	Destino	Rubrica
01				
02				
03				

Nome e carimbo
do remetente