

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)

Adalberto Vasconcelos da Silveira

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS: O PRINCÍPIO DE UMA
REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Porto Alegre, 2010.

Adalberto Vasconcelos da Silveira

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS: O PRINCÍPIO DE UMA
REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL**

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.

Orientadora: Profa. Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva

Porto Alegre, 2010.

Adalberto Vasconcelos da Silveira

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS: O PRINCÍPIO DE UMA
REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL**

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 de

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Mariana Baldi
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Orientadora – Profa. Dra. Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 - Fluxo básico de um processo.....	20
Figura 2 – Modelo de fluxograma vertical.....	21
Figura 3 – Modelo de fluxograma de colunas.....	22
Quadro 1 – Modelo de quadro de distribuição de trabalho (QDT).....	24
Figura 4 - Fluxograma vertical atual – análise de rotinas – processos judiciais.....	43
Figura 5 - Fluxograma vertical proposto – análise de rotinas – proc. judiciais.....	44
Figura 6 - Fluxograma de colunas: rotina administrativa atual - trâmite proc. judiciais.....	45
Figura 7 - Fluxograma de colunas: rotina administrativa proposta - trâmite proc. judiciais...	46
Figura 8 - Fluxograma de colunas: rotina administrativa atual – exp. administrativos.....	52
Figura 9 - Fluxograma de colunas: rotina administrativa proposta – exp. administrativos.....	53
Figura 10 - Fluxograma vertical atual – análise de rotinas – exp. administrativos.....	54
Figura 11 - Fluxograma vertical proposto – análise de rotinas – exp. administrativos.....	55
Quadro 2 – Comparativo de distribuição de tarefas – processos judiciais.....	56
Figura 12 - Tela de tramitação de expedientes administrativos – Sistema SPI.....	60
Figura 13 - Tela de tramitação de processos judiciais – Sistema CPJ.....	61
Figura 14 - Tela de tramitação de expedientes administrativos – Sistema CPJ.....	62

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.2	JUSTIFICATIVA.....	11
1.2.1	Oportunidade.....	11
1.2.2	Viabilidade.....	12
1.2.3	Importância.....	12
1.3	OBJETIVOS.....	13
1.3.1	Objetivo geral.....	13
1.3.2	Objetivos específicos.....	13
1.4	APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	13
2	REVISÃO TEÓRICA.....	15
2.1	FUNÇÃO DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS.....	15
2.2	ANÁLISE ADMINISTRATIVA.....	17
2.3	ANÁLISE DE ROTINAS.....	18
2.3.1	Fluxo básico.....	20
2.3.2	Fluxograma vertical.....	20
2.3.3	Fluxograma de colunas.....	21
2.3.4	Fluxograma administrativo.....	22
2.4	DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO.....	23
2.5	FORMULÁRIOS.....	24
2.6	MANUAIS.....	25
2.7	LEIAUTE.....	27
3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	30
3.1	ETAPAS DA PESQUISA.....	31
4	ANÁLISES ADMINISTRATIVA E DE ROTINAS DE TRABALHO.....	32
4.1	PROCESSOS JUDICIAIS.....	32
4.1.1	Entrada dos processos judiciais.....	32

4.1.1.1	Descrição e análise.....	32
4.1.1.2	Pontos críticos.....	34
4.1.1.3	Proposições de melhorias.....	35
4.1.2	Tramitação interna dos processos judiciais.....	37
4.1.2.1	Descrição e análise.....	37
4.1.2.2	Pontos críticos.....	38
4.1.2.3	Proposições de melhorias.....	40
4.1.3	Saída dos processos judiciais.....	41
4.1.3.1	Descrição e análise.....	41
4.1.3.2	Ponto crítico.....	42
4.1.3.3	Proposições de melhorias.....	42
4.2	EXPEDIENTES ADMINISTRATIVOS.....	47
4.2.1	Entrada de expedientes administrativos.....	47
4.2.1.1	Descrição e análise.....	47
4.2.2	Tramitação interna e saída de expedientes administrativos.....	48
4.2.2.1	Descrição e análise.....	48
4.2.2.2	Pontos críticos.....	49
4.2.2.3	Proposições de melhorias.....	50
5	DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS.....	56
5.1	ANÁLISE.....	56
5.2	PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS.....	58
6	FORMULÁRIOS E SISTEMAS DE INFORMÁTICA.....	59
6.1	DESCRIÇÃO E ANÁLISE.....	59
6.2	PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS.....	63
7	MANUAIS.....	64
7.1	ANÁLISE.....	64
7.2	PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS.....	65
8	LEIAUTE E EQUIPAMENTOS.....	66

8.1	SETOR DE ASSESSORIA JURÍDICA.....	66
8.1.1	Descrição e análise.....	66
8.1.2	Proposições de melhorias.....	67
8.2	SETOR DE SECRETARIA.....	67
8.2.1	Descrição e análise.....	67
8.2.2	Proposições de melhorias.....	68
8.3	SALAS DOS GRUPOS DE PROCURADORES.....	68
8.3.1	Descrição e análise.....	68
8.3.2	Proposições de melhorias.....	69
8.4	SEÇÃO DE REQUISIÇÃO DE PEQUENOS VALORES.....	69
8.4.1	Descrição e análise.....	69
8.4.2	Proposições de melhorias.....	70
8.5	SETOR DE CÁLCULOS E PERÍCIAS.....	71
8.5.1	Descrição e análise.....	71
8.5.2	Proposições de melhorias.....	71
8.6	ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS CONTRATADOS.....	72
8.7	ANÁLISE GERAL DOS LEIAUTES E EQUIPAMENTOS.....	72
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
	ANEXO 1 – QUESTIONÁRIOS.....	77
	ANEXO 2 - ORGANOGRAMA DA PGE/RS.....	79

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo identificar pontos críticos nos processos de trabalho de apoio administrativo às atividades jurídicas da Procuradoria Geral do Estado do Rio Grande do Sul. O foco foi direcionando para os procedimentos e rotinas administrativas de trabalho da Procuradoria de Execuções e Precatórios, que é um de seus órgãos de execução. Para o alcance do objetivo proposto, foi realizado um mapeamento dos processos de trabalho que são derivados dos principais documentos que a Procuradoria de Execuções e Precatórios analisa durante a execução de suas atividades. Esse mapeamento de processos de trabalho teve como base teórica o estudo de técnicas de organizações e métodos, as quais foram essenciais para a identificação dos locais onde existem pontos críticos, possibilitando registrá-los, visualizá-los através de ferramentas gerenciais, como fluxogramas, e propor a eles sugestões de melhorias. Foram identificados problemas de ausência de mão-de-obra qualificada nos pontos de maior fluxo de trabalho. Também foram identificados problemas de falta de informações e de comunicação ineficiente, os quais ocasionam sérios problemas operacionais. Reforçou a necessidade de se realizar um levantamento de tarefas com o intuito de medir as distribuições de trabalho por servidor. Diagnosticou inúmeros transportes dos documentos que podem ser totalmente minimizados através de reestruturação de leiaute. Evidenciou a necessidade de aquisição de materiais de trabalho e da elaboração de manuais de procedimentos, bem como de treinamentos nos sistemas informatizados. Diagnosticou também outros fatores que podem impactar negativamente nos fluxos de trabalho, embora suas origens não tenham sido o foco de estudo por não pertencerem a sua proposta-fim.

Os seus resultados reforçaram a necessidade de se usar ferramentas gerenciais de apoio a tomada de decisão, pois demonstraram que muitos dos problemas identificados são originados devido a não utilização das mesmas. Por fim, concluiu-se também que os fluxogramas elaborados para ilustrar as rotinas de trabalho propostas, as quais incorporam as proposições de melhorias realizadas, solidificaram a importância, a possibilidade e a viabilidade de se realizar melhorias nos processos de trabalho do órgão analisado.

Palavras-chave: Mapeamento de processos, fluxos de trabalho, organização e métodos.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo se dedica a identificar possíveis pontos críticos na execução das tarefas administrativas de apoio ao desempenho das atividades de defesa judicial do Estado do Rio Grande do Sul, realizadas pelos funcionários da Procuradoria Geral do Estado. Pretende, através de mapeamento de processos, descrever os atuais cenários de trabalho, objetivando encontrar e registrar situações que dificultem o fluxo dos trabalhos e propor, se possível, sugestões de melhorias mediante do uso de técnicas de organização e métodos.

Está estruturado em 9 capítulos: o primeiro apresenta a definição do problema, a justificativa, os objetivos propostos e a apresentação da organização. O segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica, que tem foco no mapeamento de processos, onde são abordados os seguintes assuntos: função de organização e métodos, análise administrativa, análise de rotinas, distribuição do trabalho, formulários, manuais e leiaute. O terceiro capítulo descreve a metodologia de pesquisa utilizada para o alcance dos objetivos propostos. O quarto capítulo apresenta as análises administrativa e de rotinas dos trabalhos gerados pelos trâmites dos documentos considerados no presente estudo. O quinto capítulo aborda a importância do uso de manuais. O sexto capítulo apresenta os formulários e sistemas de informática que a Procuradoria dispõe para o registro e controle dos fluxos de processos de trabalho. O sétimo capítulo descreve os atuais leiautes e equipamentos à disposição da Procuradoria para a execução das suas atividades. O oitavo capítulo apresenta um estudo das distribuições de tarefas, e o nono capítulo apresenta as considerações finais.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Para atender as demandas judiciais contra o Estado do Rio Grande do Sul, especialmente em relação aos pagamentos devidos pela Fazenda Pública Estadual em face de uma condenação judicial, como precatórios e requisições de pequeno valor, a Procuradoria Geral do Estado conta com uma estrutura funcional composta por pessoas que formam um órgão de execução denominado Procuradoria de Execuções e Precatórios - PEP. Essas pessoas desempenham tarefas que são interligadas e correspondem a processos distintos e interdependentes que são capazes de funcionar de forma integrada e seqüencialmente

coordenada com a finalidade de atingir os seus objetivos comuns. Porém, a inexistência de organograma estrutural-funcional, lotacionograma, plano de descrição de cargos e principalmente de mapeamento de processos tem gerado diversos problemas de ordem operacional. Aparentemente o problema de comunicação falha e falta de informações é o que mais impressiona na PGE. Instrumentos gráficos, como, por exemplo, simples fluxogramas, poderiam reduzir inúmeras dúvidas existentes em relação à exatidão do desempenho seqüencial das funções. A elaboração de fluxogramas para algumas áreas poderia sinalizar a ocorrência de atividades repetidas, desnecessárias ou que agregam pouco ou nenhum valor aos objetivos parciais ou até finais dos processos. Com essa representação gráfica, seria possível comparar a quantidade de vezes que determinado documento passa por cada área, onde é completado parcialmente e onde poderia deixar de tramitar ou atalhar certos passos até que se chegue ao final da tarefa. Além disso, fluxogramas são capazes de indicar tarefas idênticas que podem estar sendo desempenhadas sem necessidade, por áreas que não se comunicam, oportunizando então a eliminação das mesmas, como, por exemplo, em controles paralelos de uma mesma informação. Eles identificam quais os trâmites necessários para o desempenho das funções, demonstrando claramente qual o estágio de execução em que se encontram a cada momento, os pontos onde ocorrem demoras ou que ficam com capacidade ociosa e também onde são necessárias tomadas de decisão.

Atualmente, a cada nomeação coletiva de novos servidores é realizada uma integração, na qual são apresentadas brevemente as Procuradorias Especializadas e os sistemas de informática pertencentes à PGE. Essa integração acontece através de breves explicações que são distribuídas ao longo de dois dias, sendo as informações transmitidas de maneira bastante rápida e totalmente superficial. Apesar de se existir a preocupação em apresentar toda a estrutura de que é composta a PGE, os treinamentos deveriam prosseguir. A integração dos servidores dentro da sua respectiva Especializada certamente proporcionaria uma visão mais ampla do impacto de cada trabalho realizado e da importância de cada função. Essa descontinuidade de transmissão de informações poderia ser parcialmente suprida se fossem disponibilizados, para consulta, fluxogramas dos processos que são desempenhados por cada área, demonstrando cada estágio de execução até a conclusão. Dessa forma, além de permitir que os funcionários pudessem ver onde se enquadram suas funções em cada processo, seria possível aumentar as possibilidades de sugestões de melhorias, já que teriam uma macrovisão dos processos pertinentes às suas atribuições.

Em decorrência dos problemas expostos, é preciso que sejam apontados quais trabalhos podem ser considerados principais e prioritários, ou seja, que sejam capazes de

desencadear os demais na busca da concretização do objetivo principal. Em função disso, faz-se necessário estudar os documentos que impulsionam toda a sistemática de trabalho da Procuradoria Especializada em questão. Acredita-se que através da análise da tramitação de dos processos judiciais e dos expedientes administrativos, será possível montar mapas de processos que sejam capazes de identificar pontos críticos ou gargalos, procedimentos repetitivos ou desnecessários, escassez ou excesso de mão-de-obra, necessidades de melhorias em leiaute que visem agilidade no desempenho de tarefas e principalmente uma visão global de toda a sistemática correspondente ao trabalho decorrente de cada espécie de documento citado. Eles servirão de base para que possam ser redesenhados os atuais processos de trabalho, com vistas à economicidade, agilidade e qualidade dos serviços. Esses mapas poderão proporcionar aos funcionários possíveis respostas para dúvidas como: “Qual o impacto e a importância de meu trabalho?” ou “Onde inicia ou termina cada tarefa?”, preenchendo as lacunas decorrentes da falta de comunicação e informação. Espera-se também que sejam utilizados como ferramenta na tomada de decisão dos Coordenadores, principalmente em situações como mudança de leiaute, lotação e solicitação de funcionários para atender às supostas demandas de trabalho. Pretende-se que com esse estudo de mapeamento de processos seja possível então encontrar resposta para o seguinte questionamento: **“Quais são os pontos críticos na execução dos trabalhos da Procuradoria de Execuções e Precatórios?”**

1.2 JUSTIFICATIVA

1.2.1 Oportunidade

Diante dos problemas expostos, buscarei nesse trabalho de conclusão de curso consolidar e aprimorar meus conhecimentos teóricos, já que o tema demonstra-se oportuno, pois exerço atividades administrativas no Setor de Secretaria da Procuradoria em análise.

1.2.2 Viabilidade

É viável porque é no setor de Secretaria da Procuradoria de Execuções e Precatórios que tramitam necessariamente os documentos a serem analisados, podendo ser seguidos todos os seus caminhos percorridos, desde o momento de entrada até o momento de saída dos mesmos.

1.2.3 Importância

Ao serem observados os problemas já expostos, percebe-se que se faz presente a necessidade de uma reestruturação organizacional, visto que eles são originários de diversos contextos. Dessa forma, a realização desse trabalho se torna de suma importância, pois diagnosticará e documentará os problemas atuais, servindo de base para novos estudos de adequação de recursos humanos e materiais. Sendo assim, centralizarei meus estudos na Procuradoria de Execuções e Precatórios, tendo por foco principal a questão da elaboração de mapeamento de processos, na qual procurarei seguir os fluxos e trâmites dos processos judiciais e expedientes administrativos que por ela passam, pois acredito que os mapas de processos sejam bases sólidas para o início dessa reestruturação.

Após a análise do resultado do presente trabalho, tentarei auxiliar na organização estrutural e funcional da PGE, propondo soluções com visão estratégica para atender de forma ágil e eficiente a enorme quantidade de processos judiciais contra o Estado. Para isso, utilizarei técnicas de organização e métodos que resultem na minimização de custos gerados pela má distribuição de mão-de-obra e que sirvam para agilizar os fluxos processuais de trabalho, proporcionando resultados positivos para a PGE, para o Estado do Rio Grande do Sul e para a sociedade como um todo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Realizar um mapeamento de processos, descrevendo os atuais processos de trabalho que são desencadeados por processos judiciais e expedientes administrativos, por serem esses os principais documentos que impulsionam toda a rotina administrativa da Procuradoria em análise, visando diagnosticar pontos críticos de trabalho e que sejam suscetíveis de melhorias.

1.3.2 Objetivos específicos

- descrever as principais rotinas de trabalho que envolvem processos judiciais e expedientes administrativos;
- identificar as funções desempenhadas pelos servidores na execução de suas tarefas;
- identificar como são feitas as distribuições de tarefas;
- identificar os recursos materiais disponíveis para a execução das tarefas;
- identificar pontos críticos na realização dos trabalhos;
- realizar proposições de melhorias com intuito de otimizar as funções e a execução das rotinas administrativas pertinentes aos documentos estudados.

1.4 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Procuradoria Geral do Estado do Rio Grande do Sul – PGE/RS é o órgão central da Advocacia do Estado, a qual exerce atividade inerente ao regime de legalidade na administração pública. Suas atribuições e competências podem ser verificadas nos artigo 115 da Constituição Estadual do Estado do Rio Grande do Sul, de 3 de outubro de 1989:

Art. 115 - Competem à Procuradoria-Geral do Estado a representação judicial e a consultoria jurídica do Estado, além de outras atribuições que lhe forem cometidas por lei, especialmente:

I - propor orientação jurídico-normativa para a administração pública, direta e indireta;

II - pronunciar-se sobre a legalidade dos atos da administração estadual;

III - promover a unificação da jurisprudência administrativa do Estado;

IV - realizar processos administrativos disciplinares nos casos previstos em lei, emitindo pareceres nos que forem encaminhados à decisão final do Governador;

V - prestar assistência jurídica e administrativa aos Municípios, a título complementar ou supletivo;

VI - representar os interesses da administração pública estadual perante os Tribunais de Contas do Estado e da União.

Atualmente a PGE é subdividida em nove órgãos de execução que são denominadas de Procuradorias Especializadas. São elas: PP - Procuradoria de Pessoal, PF - Procuradoria Fiscal, PDPE - Procuradoria do Domínio Público Estadual, PEP - Procuradoria de Execuções e Precatórios, PDPA - Procuradoria Disciplinar e de Probidade Administrativa, PPREV - Procuradoria Previdenciária, PI - Procuradoria do Interior, PIDAP - Procuradoria de Informação, Documentação e Aperfeiçoamento Profissional e PTS - Procuradoria junto aos Tribunais Superiores. Possui também uma Coordenação Geral e um Departamento de Administração.

O órgão de execução a ser estudado é a Procuradoria de Execuções e Precatórios – PEP, a qual é responsável por exercer a representação judicial nos processos em fase de liquidação, execução de sentença, precatório e requisição de pequeno valor; a consultoria jurídica e o acompanhamento dos pedidos de intervenção federal no Estado em matéria de sua competência e a coordenação dos trabalhos de perícia, conforme art. 13 do Decreto Estadual nº 42.819, de 14/01/2004.

A PEP possui quadro funcional formado por 24 Procuradores, 30 Assessores Jurídicos, 49 Assessores Contadores, 17 Agentes Administrativos e 25 estagiários de ensino superior e 16 de ensino médio, totalizando 161 pessoas. Não possui cargos de administradores ou responsáveis pela gestão de processos com formação em Administração. Esse quadro está distribuído por três andares do Centro Administrativo Fernando Ferrari: 12º, 13º e 15º. Hoje ela está dividida em Secretaria, Assessoria Jurídica, Seção de Cálculos e Perícias, Seção de Conciliação de Precatórios, Seção de Requisição de Pequenos Valores, Equipe de Recursos, Equipe Cível, Equipe Trabalhista e Coordenação.

2 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica tratará de explicitar e consolidar os temas abrangidos na construção do presente trabalho, almejando fortalecer a importância do estudo de mapeamento de processos, focando as necessidades e possibilidades de eliminação de problemas atuais ou identificados, convergindo para a concretização dos objetivos propostos. Serão abordados na seqüência os seguintes assuntos: função de organização e métodos; análise administrativa; distribuição do trabalho; análise de rotinas - fluxogramas; formulários; manuais e leiaute.

2.1 FUNÇÃO DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS

No entendimento de Cury (2005, p. 122), organização e métodos é:

[...] uma das funções especializadas de administração e uma das principais responsáveis pela modelagem da empresa, envolvendo, primariamente, a institucionalização de uma infra-estrutura compatível com os propósitos do empreendimento (=O) e, complementarmente, a definição e/ou redefinição dos processos e métodos de trabalho, mecanizado ou não, indispensáveis à efetividade organizacional (=M).

A aplicação de técnicas de O&M em uma organização faz com que essa atinja um maior grau de renovação, pois a função de O&M é realizar a integração da organização com o seu ambiente externo e/ou interno. Para que a função de O&M seja amplamente exercida, é necessária que ela atue em três cenários distintos; porém, interligados, que compõem uma organização: o cenário institucional, o cenário dos processos organizacionais e o cenário dos processos e métodos de trabalho.

No cenário institucional, é preciso que se conte com a participação da cúpula da organização. Essa necessidade de apoio ocorre em função do diagnóstico e proposta de reformulação apontada pelos analistas de O&M, pois, conforme Cury (2005, p. 139), a reformulação será em função dos seguintes indicadores:

- elementos-chave que determinem respostas aos impactos ambientais, salientando-se:
 - filosofia e estilo administrativo;
 - tamanho da organização;

- ciclo de vida da organização;
- lucratividade etc.;
- áreas políticas e estratégicas, compreendendo, principalmente:
 - estrutura organizacional;
 - linha de produtos;
 - serviços à comunidade;
 - processos organizacionais etc.;
- forças-chave do ambiente externo, dentre as quais sobressaem:
 - fatores tecnológicos;
 - forças econômicas;
 - lideranças políticas;
 - valores sociais etc.;
- forças-chave do ambiente interno, em que se destacam:
 - as atividades dos administradores;
 - a capacidade dos empregados;
 - a eficiência das operações;
 - a estrutura organizacional;
 - os processos organizacionais;
 - a cultura organizacional etc.

Já no cenário dos processos organizacionais, é preciso que se obtenha a efetiva participação não só da cúpula, mas também de gerências setoriais. Nesse âmbito, a função de O&M tratará de observar as melhorias de processos dos centros de tomada de decisões, de relações gerenciais e da cultura organizacional. Buscará, ainda, melhorias nos processos de centralização ou descentralização, de burocracia ou adhocracia, tratando a organização com enfoque em um sistema aberto. Por fim, visará melhorias nos processos de departamentalização, tradicional e contingencial e definirá quais recursos de microinformática serão necessários aos serviços administrativos.

O cenário dos processos e métodos de trabalho deverá contar com todos envolvidos na execução dos trabalhos. Nessa etapa busca-se a realização de levantamento e análise dos trabalhos executados, objetivando, se possível, aperfeiçoá-los e racionalizá-los. Cury (2005, p. 141) elenca os itens que devem ser observados na efetiva execução da função de O&M nesse cenário:

- a análise funcional do trabalho;

- gráficos de processamento de rotinas;
- comunicações administrativas, principalmente os instrumentos normativos, como manuais, regulamentos, regimentos internos etc.;
- desenvolvimento de projetos de leiaute;
- análise da distribuição do trabalho (QDT);
- análise, delineamento e racionalização de formulários;
- estudo de tempos e movimentos;
- aplicação de microinformática nas diversas soluções etc.

Atualmente, a função de O&M é exercida por profissionais denominados analistas de processos. Para que executem satisfatoriamente suas atribuições em relação ao processo administrativo, eles precisam necessariamente ter, no mínimo, três habilidades. Oliveira (1998, p. 479) as define como:

- habilidade técnica – consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização das tarefas específicas, através de sua instrução, experiência e educação;
- habilidade humana – consiste na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz;
- habilidade conceitual – consiste na habilidade para compreender as complexidades da empresa como um todo e o ajustamento do comportamento da pessoa dentro da estrutura organizacional da empresa.

2.2 ANÁLISE ADMINISTRATIVA

Para a execução de um mapeamento de processos, faz-se necessário realizar a análise administrativa da organização em questão. O objetivo dessa análise é diagnosticar causas de problemas atuais e propor alternativas de solução para tais. A análise tem de ser realizada por um processo de trabalho dinâmico e permanente, o qual deve estar em constante atualização e melhoria para que se possa assim sanar os problemas diagnosticados. A análise administrativa não deve ser vista como um programa, mas sim como processo aberto, o qual é formado por fases que não se esgotam, pois tudo que foi concluído em cada fase pode ser revisto e novamente avaliado em fase posterior, podendo retornar a anterior para eliminar prováveis

falhas do sistema que antes não foram percebidas. Cury (2005, p. 281) descreve a análise administrativa da seguinte forma:

A análise administrativa é um processo de trabalho, dinâmico e permanente, que tem por objetivo efetuar diagnósticos situacionais de causas e estudar soluções integradas para os problemas administrativos, envolvendo, portanto, a responsabilidade básica de planejar mudanças, aperfeiçoando o clima e a estrutura organizacionais, assim como os processos e métodos de trabalho.

A análise administrativa, para ser realizada de forma satisfatória, atingindo os objetivos aos quais se propõe, deve passar necessariamente por dois momentos distintos, que de certa forma são interdependentes. Esses momentos são o diagnóstico situacional das causas e a intervenção planejada. O primeiro momento trata da identificação do clima e da estrutura organizacional e seus métodos e processos de trabalho através de levantamento de dados e críticas. Já a intervenção planejada busca estudar as soluções dos problemas e planejar as mudanças, estruturando-as nas fases de implantação e controle de resultados.

2.3 ANÁLISE DE ROTINAS

A necessidade de se analisar as rotinas de trabalho provém da intenção de se confirmar se os fluxos de processos seguem os caminhos mais práticos e coerentes com a execução das tarefas em estudo. O objetivo dessa análise é tentar verificar quais são as fases de cada rotina, bem como a utilidade e o valor que cada fase agrega ao resultado final do trabalho. Com a análise de rotinas é possível identificar pontos críticos de desempenhos dos processos, bem como sinalizar os pontos que necessitam se adequar as seqüências das operações, ou, se for o caso, serem eliminados.

A ferramenta mais utilizada para análise de rotinas é o fluxograma. A elaboração de fluxogramas é uma técnica que permite que se visualize o macroprocesso das operações, sendo este composto por processos, que se dividem em tarefas e essas em atividades.

Conforme já foi mencionado anteriormente, o mapeamento de processos será o ponto de partida para a concretização dos objetivos estabelecidos com o presente trabalho. Para isso, é necessária então a utilização de representações gráficas que projetem os processos e as rotinas administrativas. A elaboração de fluxogramas proporcionará a descrição dos sistemas administrativos, sendo que eles indicarão todos os trâmites dos trabalhos, abrangendo todas suas fases, ou seja, início, meio e fim.

Oliveira (1998, p. 248), define fluxograma da seguinte forma: “Fluxograma é a representação gráfica que apresenta a seqüência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos nos processos.”

D’Ascensão (2001, p. 110), descreve o fluxograma como: “Uma técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou seqüência, de um processo, bem como sua análise e resenho.”

Miranda (1981, p.275) sintetiza fluxograma como: “Um gráfico pictórico utilizado para tornar mais acessível à compreensão das rotinas e procedimentos executivos.”

A utilização de fluxogramas é essencial à elaboração do mapeamento de processos. Inúmeras são as vantagens e benefícios oriundos de seu emprego para a visualização dos processos. Cury (2005, p. 340) elenca algumas dessas vantagens:

- permitir verificar como funcionam, realmente, todos os componentes de um sistema, mecanizado ou não, facilitando a análise de sua eficácia;
- entendimento mais simples e objetivo do que o de outros métodos descritivos;
- facilitar a localização das deficiências, pela fácil visualização dos passos, transportes, operações, formulários, etc.;
- aplicação a qualquer sistema, desde o mais simples aos mais complexos; e
- o rápido entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes, por mostrar claramente as modificações introduzidas.

Oliveira (1998, p.249) vai além e cita ainda mais algumas vantagens:

- possibilidade da apresentação de uma filosofia de administração, atuando, principalmente, como fator psicológico;
- propiciar o uso de convenções de simbologias, o que possibilita a leitura mais simples e lógica do processo, tanto por parte dos especialistas em métodos administrativos, quanto por seus usuários;
- possibilidade de identificação mais fácil e rápida dos pontos fortes e fracos do método administrativo considerado; e
- propiciar a atualização e manutenção do método administrativo de maneira mais adequada, pela melhor clareza das alterações introduzidas, incluindo as suas causas e efeitos.

Existem basicamente dois tipos de fluxogramas: horizontal e vertical. Os demais tipos decorrem de variações dos mesmos.

2.3.1 Fluxo Básico

Esse tipo de representação gráfica possibilita uma ampla visão de um processo, de forma bastante simples, pois é composto pelas tarefas desempenhadas a partir dos insumos que são transformados em produtos, bens e/ou serviços.



Figura 1 - Fluxo básico de um processo
Fonte: Tachizawa & Saico (1997, p. 129)

2.3.2 Fluxograma Vertical

Esse fluxograma é mais apropriado para trabalhos de levantamento, onde se pretende identificar rotinas existentes em qualquer unidade de trabalho. Possui dois modelos distintos, sendo um utilizado para especificar todas as unidades que atuam no fluxo e o outro não as especifica; porém, o fluxo nesse é apresentado de forma ininterrupta (D'ASCENÇÃO, 2001, p.113).

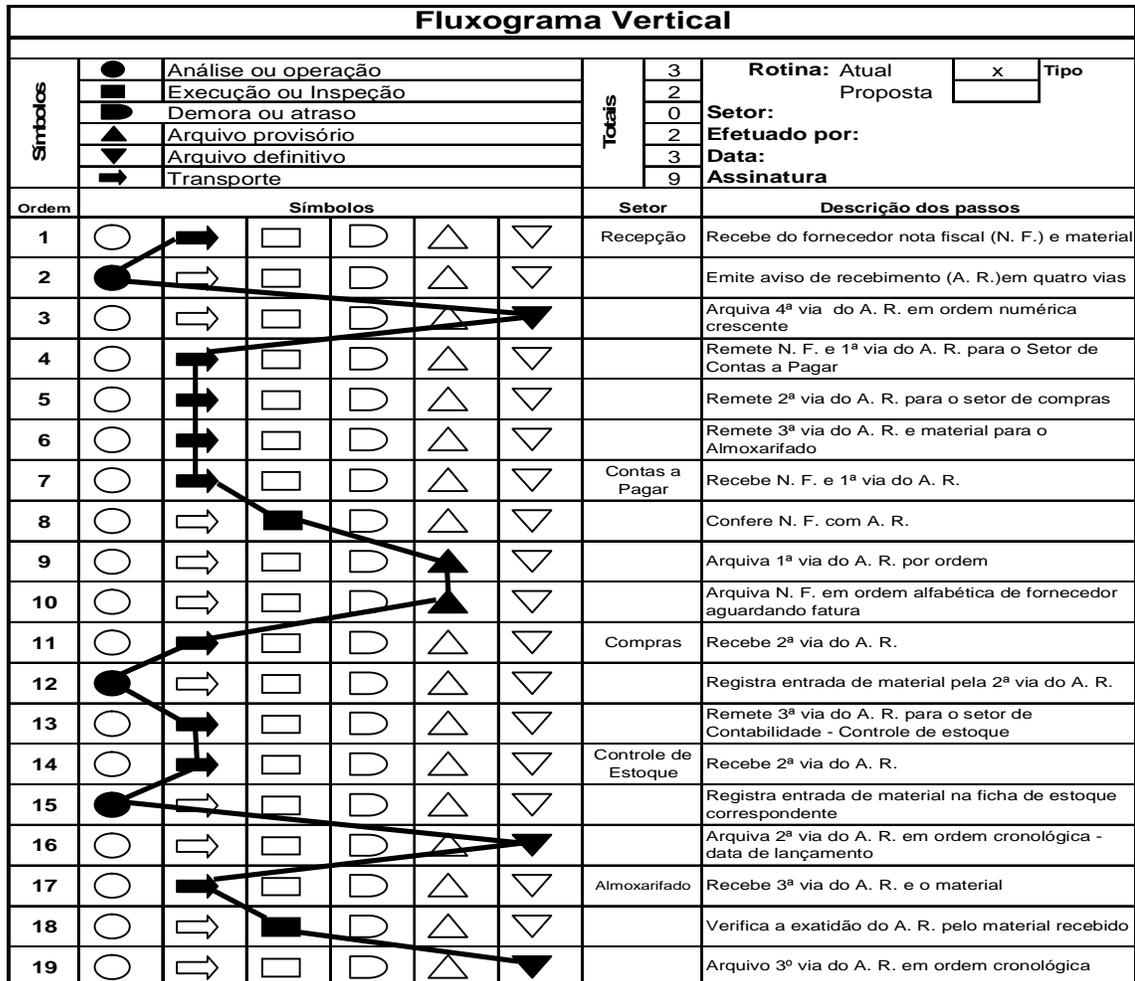


Figura 2 – Modelo de fluxograma vertical
Fonte: D' ASCENÇÃO, (2001, p.113).

2.3.3 Fluxograma de Colunas

É utilizado em qualquer uma das fases, desde o levantamento de dados até a apresentação da nova rotina administrativa. Porém, sua maior utilidade se apresenta na fase analítica, por ilustrar com maior simplicidade e clareza o fluxo de informações, indicando os pontos que necessitam mais atenção e reformulação. Seus símbolos se assemelham aos utilizados nos demais modelos de fluxogramas, tendo apenas diferenciação para obter-se ganho de velocidade na leitura e compreensão. Torna-se mais vantajoso, quando comparado aos demais, porque permite convergir à análise das operações realizadas com a análise dos recursos necessários à execução (LUPORINI & PINTO, 1992 p. 117).

Conforme Cury (2005, p. 341), a utilização desse fluxograma é mais apropriada para os casos em que se deseja demonstrar o fluxo de trabalho para toda a organização

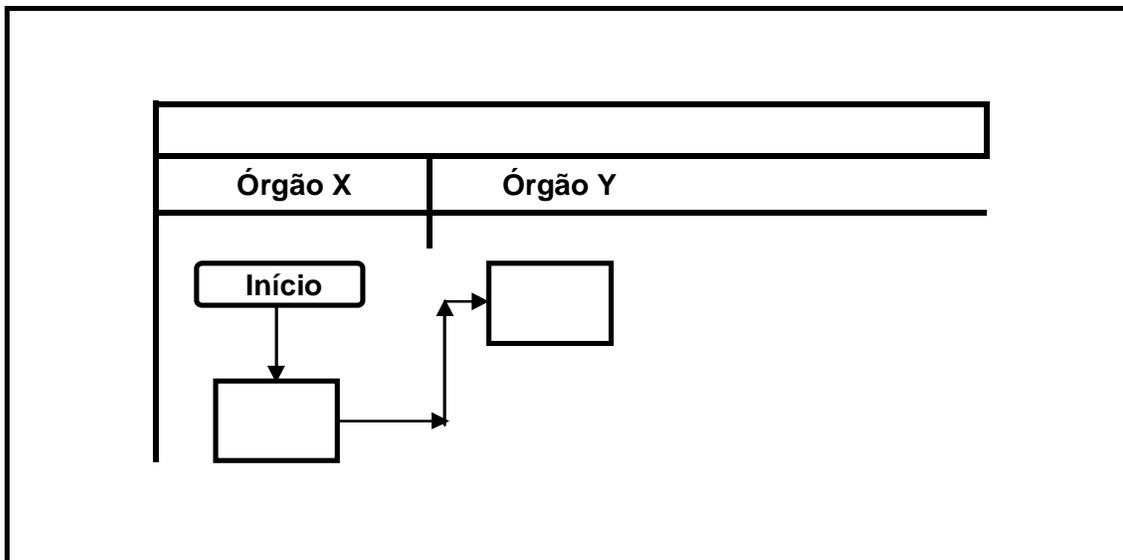


Figura 3 – Modelo de fluxograma de colunas

Fonte: CURY, (2005, p. 344)

2.3.4 Fluxograma Administrativo

O fluxograma administrativo, também conhecido por de rotinas de trabalho, é bastante semelhante ao fluxograma vertical, pois também utiliza os mesmos símbolos. Sua maior vantagem é que ele pode se apropriar de recursos técnicos que visem à facilidade de sua apresentação e compreensão, sendo que sua análise torna-se mais clara e objetiva, permitindo, se possível, mudanças para racionalização das tarefas. Cury (2005, p.345), caracteriza vantagens do fluxograma administrativo ou de rotinas de trabalho da seguinte forma:

O fluxograma administrativo, por sua ampla visão do sistema analisado, permite que qualquer trabalho, por mais complexo que seja, possa ser subdividido em elementos simples, facilitando o estudo de cada item individual, de maneira conveniente, sem que se fique perdido na imensidão de detalhes que o constituem, principalmente nos sistemas de alta complexidade, constituídos de diversas e variadas rotinas.

2.4 DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A análise de distribuição de trabalho realça os pontos onde se encontram as maiores concentrações de trabalho, bem como os pontos onde há capacidade ociosa. Os problemas decorrentes de uma má distribuição são percebidos através de reclamações de outras unidades de trabalho que se relacionam com a que está prejudicando ou sendo prejudicada. Faz-se necessário uma análise bastante criteriosa, que levante as rotinas, os tempos e as demandas por cada tarefa para que então se tenha uma real visão de quais fatores levam a uma unidade estar com capacidade ociosa ou sobrecarregada.

De acordo com Cury (2005, p. 413), o exame do trabalho realizado individualmente permite, entre outros dados:

- diagnosticar eventuais tempos mortos;
- identificar as tarefas de maior importância ou que exijam maior tempo de manipulação;
- controlar a correspondência entre o treinamento dos empregados e as tarefas a estes atribuídas;
- verificar a existência de um equilíbrio na distribuição das várias tarefas.

Conforme Rocha (1995, p. 189), a análise da distribuição de trabalho pode indicar também:

- capacidade profissional dos funcionários;
- possibilidades preliminares de simplificação.

Para Oliveira (1998, p.336), a análise possibilita ainda:

- visão panorâmica de todas as tarefas executadas na unidade organizacional;
- análise comparativa das tarefas executadas pelos diferentes funcionários;
- análise comparativa da duração das tarefas;
- verificar se existem tarefas dispersas entre vários executores ou se os mesmos estão executando tarefas desconexas.

Para que seja realizada essa análise, é necessário que se construa então a ferramenta gerencial mais apropriada para esse tipo de trabalho. Essa ferramenta é o Quadro de Distribuição de Trabalho (QDT), o qual tem por objetivo aferir a carga de trabalho atribuída a cada unidade, bem como indicar os pontos em que se precisa realizar a distribuição de forma

mais racional e equitativa. Segundo Oliveira (1998, p. 337), o QDT deve conter principalmente:

- todas as tarefas realizadas na unidade organizacional, agrupadas por funcionário;
- homogeneidade no registro e duração das tarefas;
- cálculo das durações das tarefas e somatório das mesmas em atividades;
- cálculo do tempo empregado por cada funcionário na realização de suas tarefas, evidenciando-se a ociosidade ou horas extras (sobrecarga);
- ordem seqüencial das execuções, por funcionário; e
- número de vezes que a tarefa é repetida, dentro da unidade de tempo considerada.

QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DE TRABALHO				
Atividades	Frequência	Duração horas %	Unidade	Empregado

Quadro 1 – Modelo de quadro de distribuição de trabalho (QDT)

Fonte: Tachizawa & Scaico (1997, p. 235)

2.5 FORMULÁRIOS

Os formulários têm por objetivo facilitar o fluxo de informações, através da simplificação do trabalho, baixo esforço e barateamento do processo administrativo (LUPORINI & PINTO, 1985). Eles são capazes de agilizar os fluxos de informações, uniformizar procedimentos, formalizar operações, centralizar informações e economizar custos.

Oliveira (1998, p. 289) entende que o significado de formulário é: “[...] um instrumento do processo administrativo constituído de: palavras de composição de dados fixos (impressos antes do uso) e de dados variados (anotados a posteriori); espaços ou campos; linhas; colunas e formato.”

Como toda ferramenta de análise de organização, sistemas e métodos, os formulários também possuem uma vasta gama de formatos e modelos. Os mais utilizados, de acordo com D’Ascensão (2001, p. 137) são:

- Formulários planos – seus campos são desenhados e pré-impressos em papel padronizado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT);

- Formulários contínuos – são destinados ao uso em grande escala, tendo seu desenho feito por gabaritos de espaçamento que permitem a impressão de acordo as características do computador e da respectiva impressora;
- Formulários eletrônicos – por serem elaborados por *softwares* aplicativos, dispensam a utilização de papel, pois tramitam na organização através das redes de computador.

Como já foi anteriormente mencionado, existem vários tipos de formulários, pois são elaborados de acordo com a necessidade de cada organização. Faz-se então necessário elencar quais são os requisitos básicos para que se tenha um bom formulário. Conforme Miranda (1981, p. 285), um bom modelo de formulário deve atender a cinco requisitos:

- deve criar uma atitude mental favorável do executor para com a tarefa de preenchimento;
- deve permitir a utilização do meio mais fácil na anotação dos registros, ou seja, atender à maneira pela qual o modelo vai ser preenchido (processo manual ou mecânico);
- deve atentar para a sua utilização após o preenchimento (sistema de guarda ou arquivamento);
- deve possibilitar a redução da tendência para o erro na anotação e na utilização dos registros; e
- deve permitir a economia de papel e de impressão, sem prejudicar, porém, os limites necessários à execução eficiente dos registros.

2.6 MANUAIS

A compreensão necessária ao entendimento das tarefas pode ser encontrada em manuais de normas e procedimentos. Esses, sendo bem elaborados, podem indicar as formas mais produtivas e que atendem aos interesses da organização. Eles proporcionam um meio ágil de se rever as práticas adotadas na execução dos processos, servindo de instrumento de consulta para notificar a todos os interessados como devem desempenhar as tarefas, bem como a maneira de serem exercidas as funções. Seu objetivo principal é fornecer um relato atualizado, claro e conciso de cada fase de execução das tarefas. Minnich & Nelson (1973, p.

257), os definem da seguinte forma: “Manuais de empresas são livros de referência organizados para promover maior compreensão das diretrizes da administração, suas práticas e normas de procedimento.”

No entendimento de Tachizawa & Scaico (1997, p.245), manual é: “[...] a coleção sistemática de normas, diretrizes e procedimentos que indiquem para todos os funcionários de uma empresa as atividades a serem cumpridas e a maneira como deverão ser realizadas.”

Existe atualmente um número ilimitado de tipos de manuais. Miranda (1981, p. 349) e Minnich & Nelson (1973, p. 258), classificam em quatro grupos principais os manuais:

- manuais de organização;
- manuais de diretrizes políticas;
- manuais de normas de procedimento; e
- manuais de padrões.

Um manual de organização serve para dar ênfase e caracterizar as relações entre os diferentes departamentos da empresa e para definir deveres e responsabilidades ligados a cada cargo, na organização.

Um manual de diretrizes políticas serve para vários objetivos, sendo que os principais são:

- a cristalização do pensamento da administração no que tange às obrigações que ela tenha decidido assumir e aos requisitos que ela deve satisfazer em todas as fases das operações da empresa;
- proporcionar à organização todas as informações relativas à forma e extensão com que a empresa se encontra comprometida e até que ponto esta situação é vigente; determinam, também, o que o cliente, o vendedor e o funcionário podem esperar da empresa;
- estabelecer uma fonte de informações de referência relativas às diretrizes vigentes e que podem, estas últimas, ser revistas ou atualizadas pela administração quando as circunstâncias assim o aconselharem.

Um manual de normas de procedimento é um conjunto de instruções escritas, elaborado para destacar, em todos os seus detalhes, a rotina a seguir na execução de uma função específica.

Um manual de padrões determina quais são as especificações predeterminadas e que dizem respeito a diferentes tipos de padrões para tais funções, como o planejamento de

produtos, compras, técnica das fábricas, controle de qualidade e planejamento de métodos e sistemas.

A utilização de manuais, como qualquer outro arranjo sistemático, oferece vantagens e limitações, as quais não invalidam de forma alguma a sua utilização. Luporini & Pinto (1992, p. 205), citam as prováveis vantagens e limitações do uso de manuais de procedimentos.

Vantagens:

- padronização das atividades;
- efetivação dos procedimentos;
- minimização de desentendimento entre usuários;
- uniformização de terminologia técnica;
- centralização de informações;
- divulgação de informações;
- eficácia de coordenação;
- ampliação de controle;
- elevação do moral; e
- influência no custo operacional.

Limitações:

- surgimento eventual de conseqüências adversas;
- inclusão apenas de aspectos formais;
- dimensionamento inadequado; e
- inflexibilidade na orientação.

2.7 LEIAUTE

Leiaute é o arranjo físico onde estão dispostos fisicamente os recursos que ocupam espaço dentro da unidade. Seu estudo visa adequar da melhor forma a movimentação dos fluxos, objetivando a agilização dos processos e trâmites de papéis. Em um segundo plano, preocupa-se com os aspectos decorrentes de desejos pessoais ou preferências por acomodação.

O estudo de leiaute tem por objetivos, segundo Araújo (2007, p. 95):

- obter um fluxo eficiente de comunicações administrativas dentro da organização;

- obter um fluxo de trabalho eficiente;
- facilitar a supervisão;
- reduzir a fadiga (ou estresse) do quadro funcional no desempenho de sua tarefa (isolar ruídos, reduzir espaços desnecessários etc.);
- impressionar favoravelmente consumidores, clientes e visitantes; e
- aumentar a flexibilidade para as variações necessárias.

Através do estudo de leiaute, é possível solucionar problemas de mau aproveitamento de espaço. Oliveira (1998, p. 355), salienta alguns dos indicadores de mau aproveitamento de espaço:

- demora excessiva no desenvolvimento dos trabalhos;
- excessivo acúmulo e concentração de pessoas e formulários;
- fluxo de trabalho inadequado;
- projeção espacial inadequada dos locais de trabalho, gerando descontentamento e baixa produtividade; e
- problemática na locomoção das pessoas em suas atividades profissionais na empresa.

Para a realização do estudo de leiaute, o responsável pelo mesmo deverá obter informações sobre os detalhes do trabalho executado em cada unidade, a quantidade de pessoas que pertencem à área em análise e a necessidade de comunicação entre elas. Deverá considerar quantidade de máquinas e equipamentos disponíveis e necessários a execução dos processos e também se são necessários espaços para arquivos e armazenagem. Em um segundo momento, deverá preocupar-se com a intensidade de iluminação, portas, janelas, isolamento visual e auditivo e *status* obtido pela disposição de mesas e cadeiras.

Após o levantamento das informações descritas, o analista de leiaute poderá, com o auxílio das pessoas que compõem a área em análise, determinar as etapas de sua estratégia. Araújo (2007, p. 97), sugere que sejam seguidas as seguintes etapas:

- calcular a área (necessária ou existente);
- fazer a planta baixa;
- verificar o desenvolvimento da gestão de processos;
- determinar a quantidade e natureza dos móveis e equipamentos;
- determinar a extensão e localização das instalações elétricas, hidráulicas e alternativas tecnológicas (*wireless* e *bluetooth* são exemplos);
- preparar e dispor de miniaturas de móveis e equipamentos;

- apresentar alternativas do novo leiaute; e
- implantar e acompanhar.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo especificar os procedimentos utilizados na elaboração do presente trabalho, com a finalidade de alcançar os objetivos propostos para a elaboração do mapeamento de processos de trabalho da Procuradoria de Execuções e Precatórios, sendo utilizado o método do estudo de caso. Conforme Yin (2001), este método é o mais adequado para a análise de um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto, sobretudo quando os limites entre o fenômeno pesquisado e seu contexto não estão claramente definidos. O mapeamento de uma dada situação atual e o desenvolvimento de um sistema de apoio a decisões que integrem as atividades estudadas podem ser possíveis se o estudo de caso for realizado com foco em uma pesquisa de natureza exploratória, pois permitirá a investigação dos processos envolvidos na análise da situação em questão. Os estudos de caso são amplamente utilizados em situações em que se faz necessário realizar questionamentos de “como” e “porque” determinados acontecimentos surgem, buscando o entendimento de fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real ao qual o pesquisador possui pouco controle.

Yin (2001, p. 21) sintetiza a utilidade do estudo de caso da seguinte forma:

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

A monografia representativa de um estudo de caso deverá ser realizada em função de uma análise sistemática de uma determinada organização. Tachizawa & Mendes (2006, p. 61) salientam que esse tipo de pesquisa deve retratar uma situação encontrada e propor soluções/mudanças no contexto analisado.

As evidências para a realização de um estudo de caso devem se basear em diversas fontes distintas. Yin (2001, p. 105) elenca seis fontes de evidências que julga serem as mais importantes para a elaboração de um estudo de caso: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

3.1 ETAPAS DA PESQUISA

Para descrever as principais rotinas de trabalho desempenhadas pelos setores foi realizada uma observação local direta, bem como aplicação de questionários aos servidores, com o intuito de se buscar informações sobre “como” são efetivamente realizadas as atribuições e o “porquê” de sua existência, buscando o entendimento de toda a sistemática de trabalho.

A observação local foi utilizada para elucidar de melhor forma o entendimento das sistemáticas de trabalho realizadas por cada área em análise. Foram analisados formulários físicos e eletrônicos. Buscou também verificar se os leiautes e percursos dos documentos eram os mais apropriados e se são passíveis de melhorias. Por fim, tratou de observar se os efetivos profissionais e materiais são adequados ao desempenho eficiente das atividades pertinentes a cada área.

Para a análise do efetivo profissional, foi utilizado um comparativo de distribuição de tarefas, o qual considerou as quantidades de processos judiciais distribuídos aos Procuradores, conforme dados obtidos no sistema de informática CPJ. Foram construídos fluxogramas para cada espécie de documento em análise, objetivando localizar pontos críticos e que requerem maior atenção. Já em relação à disposição de equipamentos de trabalho, foi observado se são apropriados e em número suficiente para atender as demandas, bem como se a atual distribuição entre as áreas é a que otimiza a execução dos trabalhos.

Através dos questionários aplicados aos servidores, buscou-se informações que serviram de base para proposições de melhorias. Os questionários indicaram o entendimento dos servidores em relação a suas atribuições, bem como apontaram prováveis necessidades de adequação física, material e profissional para o andamento dos trabalhos. Foram aplicados aos chefes das áreas e aos seus subordinados e suas análises buscaram uniformizar as informações coletadas, comparando as necessidades apontadas pelas partes, objetivando fortalecer as possíveis proposições de melhorias.

4 ANÁLISE ADMINISTRATIVA E DE ROTINAS DE TRABALHO

O presente capítulo tratará de descrever e analisar as rotinas de trabalho, bem como mapear os respectivos processos que são gerados por processos judiciais e expedientes administrativos. Nele serão apresentadas as descrições e análises dos atuais procedimentos de trabalho, os pontos críticos identificados durante o mapeamento dos processos e, por fim, as proposições de melhorias sugeridas.

4.1 PROCESSOS JUDICIAIS

4.1.1 Entrada dos processos judiciais

4.1.1.1 Descrição e análise

Os processos judiciais chegam até a Procuradoria de Execuções e Precatórios (PEP) através do setor Central de Cargas (CC), o qual é vinculado ao Gabinete da Procuradoria Geral. Esse setor é responsável por realizar as cargas (coletas) dos processos judiciais de 1º grau nas Varas de Justiça do Foro Central de Porto Alegre e da Justiça Federal, bem como dos processos judiciais de 2º grau (recursos) no Tribunal de Justiça do Estado. As coletas podem ser determinadas pelo Setor de Assessoria Jurídica, que está localizado no 15º andar, após seus Assessores Jurídicos, constatarem, através da “leitura” de notas de expediente ou de mandados judiciais recebidos, que é necessário retirar em carga determinados processos judiciais para que seja realizada manifestação da PGE nos mesmos, através de seus Procuradores.

Os Procuradores também solicitam carga de processos judiciais sempre que identificam a necessidade de atuar nos mesmos, seja através de cartas expedidas pela Justiça destinadas a eles quando constatarem suas atuações nos processos como partes responsáveis pela representação do Estado, bem como quando estão atuando em expedientes administrativos ou respondendo a ofícios ou informações solicitadas por órgãos estaduais,

que, por sua vez, podem estar tratando de assuntos que estejam presentes em processos judiciais das partes presentes na causa em análise.

Chegam também processos judiciais que são remetidos automaticamente por algumas Varas de Justiça à PGE. Atualmente, apenas cinco Varas, de um total de doze, que tratam de assuntos de competência da PEP, possuem acordo com a PGE para remetê-los de forma automática, sempre que se faz necessária a manifestação da Procuradoria nos mesmos. Esse sistema dispensa a leitura de notas de expediente e de mandados judiciais para constatação de solicitação de carga dos processos judiciais, facilitando o trabalho da PGE, bem como elimina o envio de mandados judiciais e notas de expediente pelas Varas. Os processos são coletados diariamente nas Varas pelo Setor de Transportes da PGE, o qual os remete à Central de Cargas que faz a triagem de acordo com a matéria de competência, encaminhando-os à Assessoria Jurídica de cada Especializada.

Por fim, outras Procuradorias Especializadas, também remetem processos judiciais à PEP, na medida em que constatam que há assuntos de sua competência, como análise de cálculos ou execução de honorários advocatícios devidos ao Estado, matérias essas que estão presentes em boa parte dos processos judiciais que tramitam na PGE.

Conforme dados obtidos do sistema CPJ, a PEP recebe, em média, mensalmente 12.500 processos judiciais para análise. Todos eles são entregues a um Agente Administrativo do Setor de Assessoria Jurídica, que fica lotado no 12º andar. Ele realiza uma triagem nos processos judiciais por matéria, através de uma análise de assuntos constantes que evidenciam poder ser a matéria pertencente a determinado grupo de Procuradores. Após a triagem, o mesmo distribui os processos judiciais aos Procuradores, na medida do possível, de forma igualitária, através de um programa de informática denominado Cadastro de Processos Judiciais (CPJ), desenvolvido pela Cia. de Processamento de Dados do Rio Grande do Sul (PROCERGS), a qual é responsável pela manutenção e implementação de melhorias solicitadas pelos usuários.

Os grupos de Procuradores são definidos em lista prévia elaborada pela Coordenação da Procuradoria. Atualmente há sete grupos: Grupo Política Salarial, formado por cinco Procuradores, cinco Assessores Jurídicos e três estagiários de ensino superior; Grupo de Recursos, formado por dois Procuradores, um Assessor Jurídico, dois estagiários de ensino superior e um de ensino médio; Grande Grupo, formado por seis Procuradores, seis Assessores Jurídicos e sete estagiários de nível superior; Grupo Residual, formado por três Procuradores, dois Assessores Jurídicos e dois estagiários de ensino superior; Grupo das RPV's, formado por dois Procuradores, seis Assessores Jurídicos, dois Agentes

Administrativos, seis estagiários de ensino superior e seis de ensino médio; Grupo dos Precatórios, formado por quatro Procuradores, seis Assessores Jurídicos, dois Agentes Administrativos e dois estagiários de ensino médio e por fim, Coordenação, composta por dois Procuradores. Após a triagem, são realizados os lançamentos de tramitação para cada Procurador no sistema CPJ e em uma planilha de dados para que se possa controlar as quantidades que foram repassadas a cada um de cada grupo, buscando-se com isso uma distribuição igualitária de processos. Realizada a tramitação no sistema, os processos são entregues nas salas dos Procuradores pelo próprio Agente Administrativo. Quando a distribuição é feita de forma indevida, os processos são devolvidos à Assessoria Jurídica pelos Procuradores, para que sejam redistribuídos a outro grupo em razão da matéria, ou a outro Procurador do mesmo grupo, em virtude de se encontrar o primeiro em período de afastamento, sendo essa devolução realizada pelo Assessor Jurídico do Procurador ausente (vide figuras 4 e 6).

4.1.1.2 Pontos críticos

É bastante comum a distribuição equivocada de processos judiciais, uma vez que não há completo conhecimento jurídico por parte do Agente Administrativo responsável pela triagem dos assuntos atinentes aos grupos de Procuradores, o que dificulta muitas vezes a classificação. Também nem sempre está atualizada a lista de distribuição de processos por Procuradores pertencentes a cada grupo, o que induz a erro na distribuição. Essa lista deveria ser atualizada pela Coordenação da Procuradoria toda vez que ocorresse mudança no quadro, como em casos de férias, licenças e afastamentos ou até mesmo troca de grupo ou determinação de nova especificação de matéria a ser analisada por um grupo específico.

Ocorre muitas vezes também distribuição equivocada de processos devido a não identificação de que a carga foi solicitada por determinado Procurador, o qual poderia ter a intenção de apenas consultá-lo para obter informações que viessem a auxiliá-lo, como por exemplo, na análise de um expediente administrativo. Esse processo judicial em carga, por não ter a identificação de seu solicitante, acaba sendo distribuído a outro Procurador que pode não estar a par do assunto, visto que não foi ele quem a solicitou. Normalmente quando acontece esse fato, o Procurador que recebeu o processo, se estiver ciente do porquê da carga realizada, devolve-o à Assessoria Jurídica para que seja feita redistribuição a quem a solicitou.

Porém, se não estiver ciente de que o processo foi solicitado por outro, ele simplesmente o encaminha à Secretaria, para que a mesma o devolva ao Poder Judiciário.

Em decorrência da falta de informação e de comunicação, ocorrem sérios problemas, principalmente nos casos em que há prazos fixados para análise de expedientes administrativos, bem como para responder a ofícios oriundos de outros órgãos. Atualmente, as cargas são realizadas normalmente um dia após a solicitação feita à Central de Cargas e são devolvidas ao Poder Judiciário também no prazo de um dia, o que contabiliza no mínimo dois dias de prazo perdidos, se não for considerada a possibilidade de que podem ocorrer intermediariamente dias de final de semana ou feriado. Diante disso, até que seja identificada a devolução indevida e que seja realizada novamente a carga do mesmo processo, o prazo dado a Procuradoria para se manifestar já pode ter se esgotado, o que certamente ocasionará maiores transtornos ao Procurador, bem como o acúmulo de trabalho que já deveria ter sido cumprido.

4.1.1.3 Proposições de melhorias

Em relação à distribuição dos processos judiciais por grupo de Procuradores, em razão da matéria de atuação, seria interessante que se pudesse contar com o apoio de ao menos um Assessor Jurídico na triagem e classificação dos mesmos de acordo com o assunto em questão. Essa medida colaboraria para que se diminuísse a probabilidade de distribuição equivocada dos processos judiciais, já que seria realizada com suporte de um servidor qualificado, visto que possui formação em Ciências Jurídicas e Sociais, diferentemente do Agente Administrativo, o qual ocupa cargo que exige como pré-requisito para investidura apenas ensino médio.

Esse problema de distribuição equivocada dificilmente ocorreria se o Setor de Assessoria Jurídica estivesse totalmente lotado no 12º andar, já que o Agente Administrativo, que é único representante dele no 12º andar, teria como eliminar suas dúvidas instantaneamente, solicitando auxílio a qualquer um dos Assessores Jurídicos que compõem o Setor. Uma alternativa viável para a solução desses problemas poderia ser a realização de um acerto entre os Assessores Jurídicos, em que cada um poderia auxiliar em determinados dias na triagem dos processos, indo até o 12º andar para analisar os que apresentam maior dificuldade, estando esses já separados previamente pelo Agente Administrativo. Essa medida

poderia ser implementada em horários pré-estabelecidos e preferencialmente após terem sido examinados, pelo Agente Administrativo, todos os processos que chegaram até a Assessoria Jurídica, evitando-se assim deslocamentos desnecessários dos Assessores Jurídicos.

No que diz respeito à distribuição de processos ao Procurador que solicitou a carga, poderá ser realizada a implementação de uma melhoria no Sistema CPJ, a qual terá por fim a sinalização de que determinado processo deve ser encaminhado diretamente a quem o solicitou. Essa sinalização poderá impedir que se faça distribuição equivocadamente aos Procuradores, devendo ser realizada no momento em que o processo é solicitado em carga, ficando ele previamente destinado a quem o solicitou. O sistema CPJ deverá questionar interativamente o Agente Administrativo, que faz a distribuição, se realmente a carga deve ir para outro que não aquele o qual já estava definido. Faz-se importante essa observação de que o processo judicial não deve ficar bloqueado para distribuição a Procurador diferente daquele que o solicitou em carga, visto que no momento da chegada do mesmo à Assessoria Jurídica, o solicitante pode estar ausente, devendo o mesmo ser redistribuído a outro do mesmo grupo, que, em princípio, já deve estar ciente do porquê da carga do referido processo.

Outra sugestão para entrega dos processos é a utilização de estantes com prateleiras identificadas pelo nome dos Procuradores, devendo elas ficar próximas ao Agente Administrativo que faz a distribuição dos processos. Na medida em que forem colocados nelas os processos, os próprios servidores e estagiários que trabalham junto dos Procuradores poderão retirar os processos e levá-los para análise. Isso economizará tempo de trabalho do Agente Administrativo, sendo que esse tempo poderá ser utilizado na tramitação dos demais processos judiciais.

É necessário também o apoio de mais um Agente Administrativo para a análise e tramitação dos processos no sistema informatizado, nem que seja ao menos pelo turno da manhã que é o período mais crítico. Verificou-se que, além dos problemas já apresentados, a quantidade de processos a serem analisados durante a triagem é bastante grande, em média 600 por dia, o que ocasiona provavelmente o surgimento de erros devido à grande rotina de trabalho. Para isso, é preciso, então, que seja disponibilizado também à Assessoria Jurídica mais um microcomputador, um leitor de código de barras, bem como uma mesa e cadeira.

Por fim, é necessário tentar firmar mais acordos de cargas automáticas com as demais Varas Judiciais, principalmente com aquelas em se verifica que há uma maior quantidade de processos ingressados contra o Estado. Essa medida irá diminuir os trabalhos dos Assessores Jurídicos, possibilitando-se analisar a viabilidade de remoção de alguns para outros pontos em que a demanda de trabalho seja maior (vide figuras 5 e 7).

4.1.2 Tramitação interna dos processos judiciais

4.1.2.1 Descrição e análise

Os processos judiciais são distribuídos aos Procuradores para que realizem suas manifestações, bem como para que os utilizem como fonte de informação para pronunciamentos em outros processos. Após os analisarem, eles os encaminham à Secretaria, que, de acordo com cada determinação recebida, deve destinar aos processos os seguintes caminhos: encaminhamento a outra Procuradoria Especializada em razão da matéria ser da competência dela, encaminhamento à Perícia Contábil do quadro de servidores da PGE ou a Perícia Contábil Contratada para que sejam realizadas análises de cálculos e encaminhamento ao Poder Judiciário para efetivar a devolução da carga.

• Encaminhamento dos processos judiciais a outra Procuradoria Especializada

Nos casos de encaminhamento pelos Procuradores a outra Procuradoria Especializada, os processos judiciais são remetidos por eles à Secretaria no 15º andar, para que sejam registrados os seus trâmites ao destino definido. Esses registros são realizados por dois Agentes Administrativos, que possuem outras atribuições de registro de documentos internos e externos nos sistemas e também o arquivo de expedientes administrativos e demais documentos pertencentes à PEP. São esses dois Agentes Administrativos que são responsáveis pelo atendimento e fornecimento de informações às partes nos processos, bem como os que atuam na resolução de todas as rotinas administrativas que não são desenvolvidas pelos demais, já que possuem tarefas exclusivas. Eles contam com o apoio de quatro estagiários de ensino médio, sendo esses os que realizam, entre outras atividades, o transporte dos processos até os demais setores ou demais Procuradorias Especializadas.

• Encaminhamento dos processos judiciais às Perícias Contábeis

Os processos que necessitam de análise de cálculo são remetidos pelos Procuradores, através da Secretaria, ao setor de Cálculos e Perícias e também aos Escritórios Contábeis Terceirizados contratados pela PGE. Atualmente, a Procuradoria conta com apoio de oito

Escritórios Contábeis Terceirizados, sendo que suas contratações fizeram-se necessárias na medida em que o quadro de Assessores Contadores era, antes de ser realizado o último concurso para provimento de cargos em agosto de 2008, totalmente insuficiente para atender à demanda de análise dos processos. A tendência é que futuramente o trabalho dos Escritórios Contratados seja realizado por parte desses novos servidores.

O encaminhamento aos Escritórios Contratados é realizado por dois de Agentes Administrativos que estão lotados no Setor de Secretaria no 15º andar. Eles contam com auxílio de três estagiários de ensino médio para realizarem a distribuição de forma igualitária entre os Escritórios Contratados, procurando evitar favorecer ou prejudicar uns em detrimento de outros, já que recebem valores por unidade de processos analisados e também pelo grau de complexidade da análise de cada processo, sendo esses valores definidos em uma tabela contratual. Após o registro de tramitação dos processos no sistema CPJ, os responsáveis pelos escritórios terceirizados são avisados pelos Agentes Administrativos, por telefone ou *email*, de que devem buscá-los para realizarem as análises. Juntamente com os processos judiciais, eles recebem um protocolo que relaciona todos os que estão sendo entregues, bem como o prazo para sua devolução com o respectivo laudo.

Já os processos judiciais que são enviados ao Setor de Cálculos e Perícias são distribuídos por um Agente Administrativo aos Assessores Contadores, de forma proporcional e igualitária, sendo utilizada uma lista distribuição elaborada pelo Chefe da Equipe de Cálculos e Perícias. Raramente ocorrem problemas de distribuição a Assessores Contadores ausentes, pois além de contar com uma lista de distribuição rotineiramente atualizada, o Agente Administrativo, apesar de pertencer ao quadro de pessoal da Secretaria, está lotado fisicamente no próprio Setor de Perícia Contábil, podendo, assim, contar com a comunicação verbal e visual dos Assessores Contadores que estão presentes (vide figuras 4 e 6).

4.1.2.2 Pontos Críticos

Os encaminhamentos a outras Procuradorias Especializadas e também as Perícias Contábeis (própria e terceirizada) são realizados pelo Setor de Secretaria, na parte situada no 15º andar, ou seja, os processos precisam ser transportados do 12º andar para que se proceda ao registro de tramitação no sistema CPJ, tanto do envio dos Procuradores à Secretaria, quanto da Secretaria às Perícias Contábeis.

Após a análise das Perícias Contábeis, os processos retornam com seus devidos laudos, à Secretaria para que a mesma faça os registros, no sistema CPJ, de retorno, bem como os seus encaminhamentos aos Procuradores. Depois de realizados os registros no sistema CPJ, os Agentes Administrativos remetem os processos ao 12º andar, através dos estagiários de ensino médio, para que sejam entregues a cada Procurador que solicitou a análise contábil. Nesses trâmites processuais, ocorrem os mesmos problemas apontados anteriormente, em que o servidor, responsável pela tramitação de devolução dos processos com seus respectivos laudos aos Procuradores, não está ciente de que alguns deles podem estar em férias, licença, troca de grupo dentro da PEP ou até mesmo em outra Especializada. Quando ocorrem esses encaminhamentos de processos judiciais de forma equivocada, surge um retrabalho de reenvio dos mesmos até a Secretaria, no 15º andar, já que o equívoco só é evidenciado após os estagiários responsáveis pelas entregas, terem chegado às salas dos Procuradores e lá serem cientificados, pelos Assessores Jurídicos, que os processos precisam retornar para serem redistribuídos a outros que estejam presentes.

Nos trabalhos que são realizados pela Secretaria para atender aos Escritórios Contábeis Contratados, surgem, rotineiramente, casos em que processos judiciais acabam tendo fins diferentes dos que deveriam ter por serem colocados em lugares que facilitam a perda de controle de suas situações. Muitas vezes são colocados processos judiciais que devem ser remetidos aos escritórios contratados em uma mesma mesa juntamente com processos que estão retornando deles, permitindo-se com isso que sejam misturados. Esses problemas de organização são ocasionados por falta de materiais de trabalho, como, por exemplo, estantes de aço para serem colocados e identificados os processos judiciais que precisam aguardar os seus devidos trâmites.

A conferência dos valores cobrados por cada laudo pericial deve ser realizada pelos Agentes Administrativos que encaminham e recebem os processos dos escritórios contratados. Porém, pode-se verificar que eles apenas conferem quais os processos judiciais que foram remetidos e que estão sendo devolvidos. Embora, quando os processos judiciais são remetidos para análise, já consta o tipo de trabalho que deverá ser realizado, por determinação dos Procuradores, no momento do retorno, fica, aparentemente, a cargo dos escritórios contratados a discriminação das análises periciais realizadas.

4.1.2.3 Proposições de melhorias

Em relação ao retorno dos processos aos Procuradores, faz-se necessária a utilização de lista de distribuição. Embora, os processos que são encaminhados às perícias contenham o nome do Procurador atuante, devendo os mesmos serem retornados a ele juntamente com os respectivos laudos periciais, é preciso que se verifique se o mesmo está presente no momento da devolução. Como já foi descrito anteriormente, se o Procurador destinatário não estiver presente, o processo, após chegar a sua sala, no 12º andar, irá retornar à Secretaria, no 15º, para ser redistribuído, surgindo com isso um retrabalho totalmente desnecessário e possivelmente evitável. Essa lista de distribuição deve ser a mesma que é utilizada na distribuição dos processos judiciais pelo Setor de Assessoria Jurídica, pois nela constam os grupos por matéria, o que vem a facilitar o enquadramento da distribuição ao respectivo grupo a que pertence o Procurador ausente, ficando a cargo dos Agentes Administrativos a distribuição aos que restam no respectivo grupo de análise processual.

No caso dos encaminhamentos ao Setor de Perícia Contábil, faz-se necessária a contratação de ao menos um estagiário de ensino médio, para auxiliar o Agente Administrativo na tramitação dos processos judiciais. O mesmo, além de realizar os encaminhamentos dos processos aos Assessores Contadores, também faz a devolução dos mesmos aos Procuradores, no sistema CPJ. Percebe-se, então, que é preciso que se tenha o suporte de, no mínimo, um estagiário para auxiliá-lo nas distribuições e no transporte dos processos.

A conferência dos valores cobrados pelos escritórios contratados por laudo pericial poderá ser favorecida pela implementação de controle no sistema informatizado CPJ, uma vez que cada processo judicial remetido aos escritórios é tramitado no mesmo. Poderá ser apontado em algum campo do sistema o tipo de análise que será realizada em cada processo, que já é determinada previamente pelos Procuradores quando da solicitação das análises, e entregue na mesma relação de processos judiciais que estão sendo enviados, a qual já discriminará os totais de processos e os prazos de devolução. Esse procedimento tornará mais transparente as remessas a cada escritório, dificultando distribuições que não sejam igualitárias, tanto em relação à quantidade de processos remetidos, bem como em relação aos tipos de análise que são realizadas, uma vez que possuem valores diferenciados. Também eliminará possíveis controvérsias nos tipos de análises que foram feitas, facilitando as conferências das faturas de cobrança, pois bastará a geração de relatório de processos judiciais

enviados a cada escritório, o qual fornecerá todos os processos que foram remetidos e quais os trabalhos que deveriam ser realizados em cada um deles.

Por fim, cabe ressaltar a necessidade de mais estantes de aço para melhor organizar os processos judiciais que se encontram em fase de tramitação na Secretaria, principalmente para facilitar o trabalho dos Agentes Administrativos que atuam diretamente com os Escritórios Contábeis Contratados. Durante a análise, pode se verificar que em uma estante de aço cabem, de forma mais organizada, mais processos judiciais do que na mesa de escritório que é usada atualmente para esse fim. Dessa forma, o ideal é que se tenha duas estantes de aço, sendo uma destinada para os processos que estão sendo enviados aos Escritórios Contábeis, e outra para os que estão retornando deles, para que sejam após enviados aos Procuradores acompanhados dos respectivos laudos periciais (vide figuras 5 e 7).

4.1.3 Saída dos processos judiciais

4.1.3.1 Descrição e análise

A devolução dos processos ao Poder Judiciário é realizada pelo Setor de Secretaria, após receber determinação dada pelos Procuradores. Esse encaminhamento tem registro de devolução efetuado por um Agente Administrativo que fica lotado no 12º andar, próximo das salas dos Procuradores. Para a devolução ao Poder Judiciário é realizada a tramitação no sistema CPJ dos processos que estão sendo devolvidos e que após serão entregues aos respectivos destinos através do Setor de Transportes. Além do Agente Administrativo, também atuam na devolução dos processos ao judiciário dois estagiários de ensino médio, que realizam a juntada das petições elaboradas pelos Procuradores nos seus respectivos processos judiciais e também os colocam em malotes para serem recolhidos pelo Setor de Transportes (vide figuras 4 e 6).

4.1.3.2 Ponto crítico

O trabalho de devolução dos processos é realizado por apenas um Agente Administrativo, da mesma forma que no caso da entrada dos processos na Assessoria Jurídica. Devido ao grande número de processos, nem todos são devolvidos no mesmo dia que chegam à Secretaria, sendo que são tramitados com prioridade apenas os que têm prazo definido para retorno ao Judiciário. Dessa forma, algumas vezes restam processos para serem devolvidos em dia posterior, o que de certa forma acaba criando um gargalo no fluxo dos processos, pois no dia seguinte a devolução já inicia com um passivo ocasionado anteriormente.

4.1.3.3 Proposições de melhorias

Para um melhor andamento dos trabalhos de devolução dos processos, é necessário que se tenha mais um Agente Administrativo disponível. Essa medida agilizará as devoluções e eliminará os problemas e transtornos que são ocasionados em casos de faltas ou férias. Como sugestão, poderá o mesmo Agente Administrativo auxiliar na parte da manhã a Assessoria Jurídica na tramitação de entrada dos processos e na parte da tarde auxiliar a Secretaria na devolução ao poder judiciário. Dessa forma, a PEP terá um Agente Administrativo que terá conhecimentos dos procedimentos necessários as tramitações processuais, servindo de suporte aos dois setores e nos momentos diários mais críticos, que são pelo turno da manhã, durante a chegada dos processos e a tarde, quando da saída dos mesmos. Ele poderá utilizar os mesmos materiais e equipamentos já propostos anteriormente, quando da análise da entrada dos processos, já que as entradas e saídas são realizadas no 12º andar em um mesmo ambiente de trabalho, sem divisórias, apesar de serem setores distintos. Porém, o ideal é que também se realizem treinamentos ou rodízios de atribuições entre os Agentes Administrativos do setor, visando proporcionar conhecimento a eles das rotinas de distribuição de processos. Essa medida certamente eliminará os problemas ocasionados nos casos de férias e ausências, já que poderão contar com a substituição temporária de forma certa e segura (vide figuras 5 e 7).

Símbolos	Análise ou operação					Totais	Rotina: Atual	
	●	■	◐	◑	△		Proposta	X
	●	■	◐	◑	△	17		X
	◐	■	◐	◑	△	5		
	◐	■	◐	◑	△	3		
	◐	■	◐	◑	△	4		
	◐	■	◐	◑	△	14		
Fluxo de processos judiciais na Procuradoria de Execuções e Precatórios								
Ordem	Símbolos					Funções ou cargos	Descrição dos passos	
1	●	◐	◐	◑	△	Ass. Jurídica	Receber processos	
2	○	◐	■	◑	△	Ass. Jurídica	Realizar triagem para distribuição	
3	●	◐	◐	◑	△	Ass. Jurídica	Realizar registro da distribuição no CPJ	
4	○	◐	■	◑	△	Ass. Jurídica	Transportar processos aos Procuradores	
5	○	◐	■	◑	△	Procuradores e seus auxiliares	Analisar recebimento dos processos	
6	○	◐	■	◑	△	Procuradores e seus auxiliares	Transportar processos para redistribuição (caso necessário)	
7	●	◐	◐	◑	△	Ass. Jurídica	Receber processos para redistribuição	
8	●	◐	◐	◑	△	Ass. Jurídica	Registrar no CPJ redistribuição dos processos	
9	○	◐	■	◑	△	Ass. Jurídica	Transportar processos redistribuídos aos Procuradores	
10	○	◐	■	◑	△	Procuradores e seus auxiliares	Analisar recebimento dos processos redistribuídos	
11	●	◐	◐	◑	△	Procuradores	Realizar manifestação nos processos	
12	○	◐	■	◑	△	Procuradores e seus auxiliares	Transportar processos analisados com manifestação à Secretaria	
13	●	◐	◐	◑	△	Secretaria 12º	Receber processos analisados com manifestação	
14	○	◐	◐	◑	△	Secretaria 12º	Solicitar transporte para registro de encaminhamentos de processos	
15	○	◐	◐	◑	△	Secretaria 12º	Aguardar transporte dos processos para 15º andar	
16	○	◐	■	◑	△	Secretaria 15º	Transportar processos para registro de encaminhamentos no CPJ	
17	●	◐	◐	◑	△	Secretaria 15º	Registrar no CPJ encaminhamento de processos a outra Procuradoria Especializada	
18	○	◐	■	◑	△	Secretaria 15º	Transportar processos até outras Especializadas	
19	●	◐	◐	◑	△	Secretaria 15º	Registrar no CPJ encaminhamento de processos à Perícia Contábil	
20	○	◐	■	◑	△	Secretaria 15º	Transportar processos até os Peritos Contadores da PGE	
21	○	◐	◐	◑	△	Secretaria 15º	Solicitar transporte de processos aos Escritórios Contratados	
22	○	◐	◐	◑	△	Secretaria 15º	Aguardar transporte dos processos para os Escritórios Contratados	
23	○	◐	■	◑	△	Escrit. Contratados	Transportar processos até os Escritórios Contábeis Contratados	
24	●	◐	◐	◑	△	Per. Contábeis	Receber processos para elaboração de laudo pericial	
25	●	◐	◐	◑	△	Per. Contábeis	Realizar laudo pericial	
26	○	◐	■	◑	△	Per. Contábeis	Transportar processos com laudo pericial à Secretaria	
27	●	◐	◐	◑	△	Secretaria 15º	Receber processos com laudos periciais	
28	●	◐	◐	◑	△	Secretaria 15º	Registrar no CPJ devolução dos processos com laudos periciais	
29	○	◐	■	◑	△	Secretaria 15º	Transportar processos com laudos periciais aos Procuradores	
30	○	◐	■	◑	△	Procuradores e seus auxiliares	Analisar recebimento de processos com laudos periciais	
31	●	◐	◐	◑	△	Procuradores e seus auxiliares	Devolver processos com laudos periciais para redistribuição	
32	●	◐	◐	◑	△	Secretaria 12º	Receber processos com laudos periciais para redistribuição	
33	○	◐	■	◑	△	Secretaria 12º	Solicitar transporte de processos com laudos periciais para redistribuição	
34	○	◐	◐	◑	△	Secretaria 12º	Aguardar transporte dos processos para 15º andar	
35	○	◐	■	◑	△	Secretaria 15º	Transportar processos com laudos periciais para redistribuição	
36	●	◐	◐	◑	△	Secretaria 15º	Registrar no CPJ redistribuição dos processos com laudos periciais	
37	○	◐	■	◑	△	Secretaria 15º	Transportar processos redistribuídos com laudos periciais aos Procuradores	
38	○	◐	■	◑	△	Procuradores e seus auxiliares	Analisar recebimento de processos redistribuídos com laudos periciais	
39	●	◐	◐	◑	△	Procuradores	Realizar manifestação nos processos recebidos com laudos periciais	
40	○	◐	■	◑	△	Procuradores e seus auxiliares	Transportar processos analisados até a Secretaria para devolução ao Poder Judiciário	
41	●	◐	◐	◑	△	Secretaria 12º	Registrar no CPJ devolução dos processos ao Poder Judiciário	
42	○	◐	◐	◑	△	Secretaria 12º	Aguardar transporte dos processos para o Poder Judiciário	
43	○	◐	■	◑	△	S. Transportes	Transportar processos para devolução ao Poder Judiciário	

Figura 4: Fluxograma vertical – análise de rotinas atuais – processos judiciais.
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Símbolos	Análise ou operação					Totais	Rotina: Atual	
	Execução ou Inspeção						Proposta	X
Símbolos	●					14	Fluxo de processos judiciais na Procuradoria de Execuções e Precatórios	
	■					1		
	◐					1		
	▲					2		
→					9			
Ordem	Símbolos					Funções ou cargos	Descrição dos passos	
1	●	→	◐	◑	▲	Ass. Jurídica	Receber processos	
2	○	→	■	◑	▲	Ass. Jurídica	Realizar triagem para distribuição	
3	●	→	◐	◑	▲	Ass. Jurídica	Realizar registro da distribuição no CPJ	
4	○	→	→	◑	▲	Procuradores e seus auxiliares	Transportar processos aos Procuradores	
5	●	→	◐	◑	▲	Procuradores e seus auxiliares	Receber os processos distribuídos	
6	●	→	◐	◑	▲	Procuradores	Realizar manifestação nos processos	
7	○	→	→	◑	▲	Procuradores e seus auxiliares	Transportar processos analisados com manifestação à Secretaria	
8	●	→	◐	◑	▲	Secretaria 12º	Receber processos analisados com manifestação	
9	●	→	◐	◑	▲	Secretaria 12º	Registrar no CPJ encaminhamento de processos a outra Procuradoria Especializada	
10	○	→	→	◑	▲	Secretaria 12º	Transportar processos até outras Especializadas	
11	●	→	◐	◑	▲	Secretaria 15º	Registrar no CPJ encaminhamento de processos à Perícia Contábil	
12	○	→	→	◑	▲	Secretaria 15º	Transportar processos até os Peritos Contadores da PGE	
13	○	→	◐	■	▲	Secretaria 12º	Solicitar transporte de processos aos Escritórios Contratados	
14	○	→	◐	◑	▲	Secretaria 12º	Aguardar transporte dos processos para os Escritórios Contratados	
15	○	→	→	◑	▲	Escrit. Contratados	Transportar processos até os Escritórios Contábeis Contratados	
16	●	→	◐	◑	▲	Per. Contábeis	Receber processos para elaboração de laudo pericial	
17	●	→	◐	◑	▲	Per. Contábeis	Realizar laudo pericial	
18	○	→	→	◑	▲	Per. Contábeis	Transportar processos com laudo pericial à Secretaria	
19	●	→	◐	◑	▲	Secretaria 15º	Receber processos com laudos periciais	
20	●	→	◐	◑	▲	Secretaria 15º	Registrar no CPJ devolução dos processos com laudos periciais	
21	○	→	→	◑	▲	Secretaria 15º	Transportar processos com laudos periciais aos Procuradores	
22	●	→	◐	◑	▲	Procuradores e seus auxiliares	Receber processos com laudos periciais	
23	●	→	◐	◑	▲	Procuradores	Realizar manifestação nos processos recebidos com laudos periciais	
24	○	→	→	◑	▲	Procuradores e seus auxiliares	Transportar processos analisados até a Secretaria para devolução ao Poder Judiciário	
25	●	→	◐	◑	▲	Secretaria 12º	Registrar no CPJ devolução dos processos ao Poder Judiciário	
26	○	→	◐	◑	▲	Secretaria 12º	Aguardar transporte dos processos para o Poder Judiciário	
27	○	→	→	◑	▲	S. Transportes	Transportar processos para devolução ao Poder Judiciário	

Figura 5: Fluxograma vertical – análise de rotinas propostas – processos judiciais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

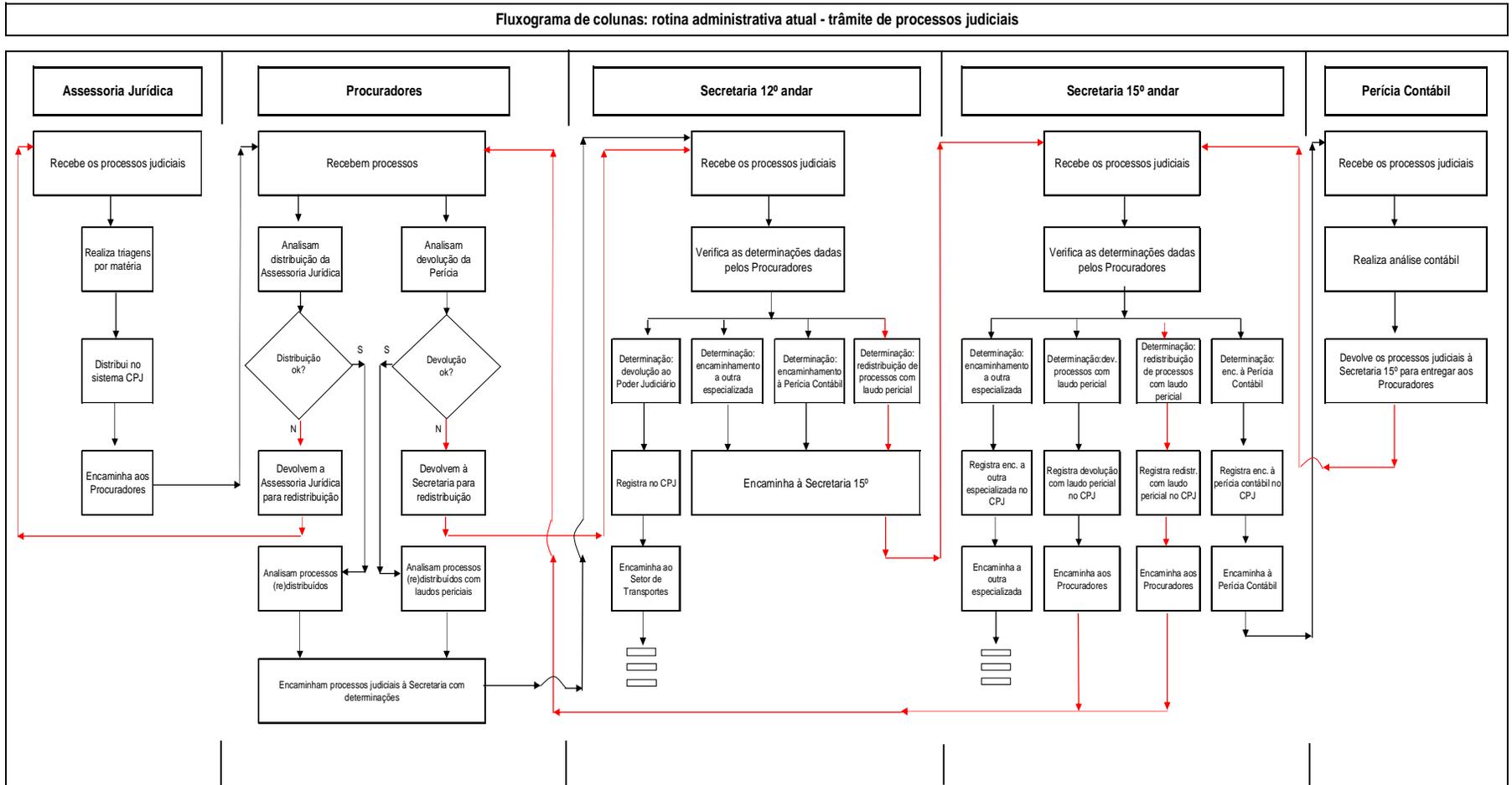


Figura 6: Fluxograma de colunas

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota: Apesar de não ser costumeiro, optamos por utilizar as setas indicativas de retorno dos processos judiciais no sentido direita para esquerda para melhor evidenciar os pontos críticos identificados nos fluxos de trabalho analisados.

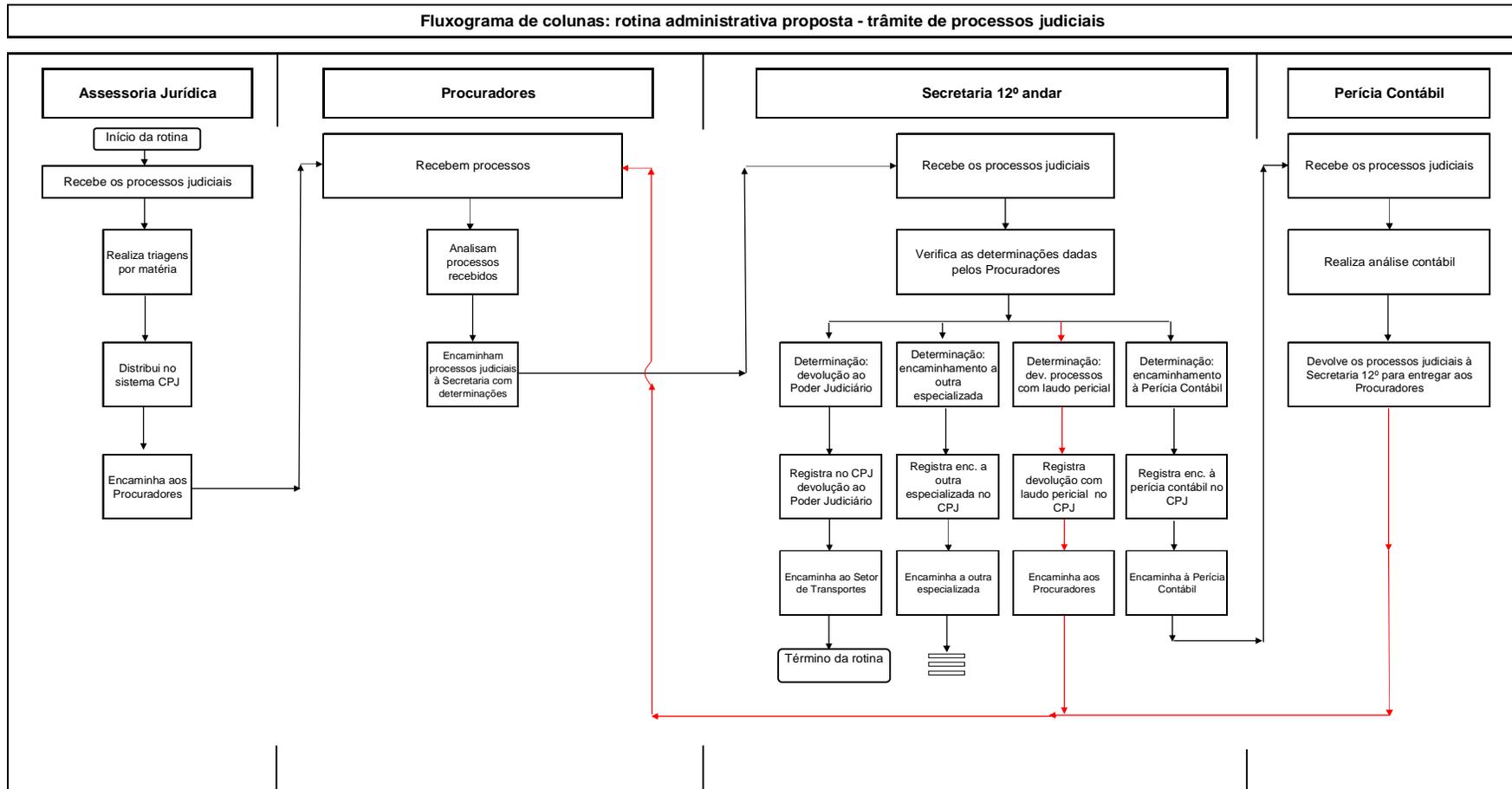


Figura 7: Fluxograma de colunas

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota: Apesar de não ser costumeiro, optamos por utilizar as setas indicativas de retorno dos processos judiciais no sentido direita para esquerda para melhor evidenciar os pontos críticos identificados nos fluxos de trabalho analisados.

4.2 EXPEDIENTES ADMINISTRATIVOS

4.2.1 Entrada de expedientes administrativos

4.2.1.1 Descrição e análise

Expedientes administrativos são processos administrativos, semelhantes aos processos judiciais. São formados por um conjunto de documentos, que são ordenados cronologicamente e unificados, demonstrando o modo como se formou a vontade jurídica da Administração Pública. Eles têm por finalidade dar suporte físico e jurídico aos procedimentos administrativos, pois são formados por cartas judiciais, notificações, ofícios, memorandos entre outros documentos que sirvam para solucionar ou fundamentar determinadas decisões. Os que chegam até a PEP são, em sua maior parte, abertos por órgãos estaduais para cientificar a PGE de que existem processos judiciais demandando contra o Estado. Eles são entregues no Setor de Protocolo da Procuradoria que os encaminha à PEP, após verificar que tratam de assuntos que são de sua competência. Para fins de explicação, pode ser citado o caso de alguém que está processando um órgão estadual como, por exemplo, o Instituto de Previdência do Estado do Rio Grande do Sul (IPERGS) ou Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN/RS). Esses órgãos recebem um mandado de citação remetido pelo Poder Judiciário, dando prazo para se manifestarem em relação à causa proposta. Como a PGE é o órgão que faz a defesa judicial desses demais órgãos estaduais, estes, por sua vez, remetem esses mandados de citação à PGE através de Expedientes Administrativos que são registrados no Sistema de Protocolo Integrado (SPI), o qual é o protocolo geral e integrado de todos os andamentos entre órgãos estaduais, tendo por finalidade o registro e o monitoramento de todos os expedientes administrativos estaduais.

Além das remessas providas de outros órgãos estaduais, a PEP recebe expedientes administrativos de outras Procuradorias Especializadas, quando o assunto de que tratam diz respeito à execução e precatórios ou quando tratam de assuntos administrativos internos.

De acordo com dados obtidos do sistema CPJ, atualmente a PEP recebe, em média, mensalmente 7000 expedientes administrativos para análise. Todos eles são entregues no Setor de Secretaria, em ambas as partes que o compõe, ou seja, 12º e 15º andar. É nele que

são realizadas as triagens a fim de se proceder à distribuição à Assessoria Jurídica ou aos grupos de Procuradores, de acordo com a matéria, de forma idêntica aos processos judiciais que são entregues na Assessoria Jurídica. Suas distribuições também obedecem ao critério de igualdade, registrados em planilhas de acordo com a listagem de Procuradores atuantes, sendo realizados os mesmos procedimentos que são empregados na distribuição dos processos judiciais. Essas tarefas de triagens, distribuições e entregas são realizadas por dois Agentes Administrativos e quatro estagiários de ensino médio, lotados no 15º andar (vide figuras 8 e 10).

4.2.2 Tramitação interna e saída de expedientes administrativos

4.2.2.1 Descrição e análise

De forma semelhante aos processos judiciais, os expedientes administrativos são remetidos aos Procuradores, de acordo a matéria em questão. Estes por sua vez, após terem atuado neles, poderão vir a encaminhá-los, através da Secretaria, à outra Procuradoria Especializada, em razão da matéria; encaminhar ao órgão estadual de origem, solicitando demais esclarecimentos que se façam necessários ou para que sejam nele arquivados; ou encaminhados ao arquivo da própria PEP, quando forem originados pela própria PGE, pois cada Procuradoria Especializada é responsável por arquivar os expedientes administrativos que nela tiveram sua última tramitação resolutória, que, por via de regra, deve ser o encaminhamento ao arquivo. Podem também ser devolvidos à Secretaria para redistribuição a outros grupos de Procuradores, tendo em vista a matéria ser da competência deles. Nesses casos, certamente ocorreu o mesmo problema de identificação da matéria durante a triagem, da mesma forma que acontece com os processos judiciais, quando da distribuição pela Assessoria Jurídica.

Os expedientes administrativos que tratam de mandados de citação, os quais têm por função cientificar a PGE de que precisa atuar na defesa judicial de órgãos estaduais, são remetidos pela Secretaria à Assessoria Jurídica. Essa tramitação entre esses setores não é registrada no sistema SPI e nem no sistema CPJ. Após a Assessoria Jurídica recebê-los, solicita então realização da carga dos processos judiciais, que são mencionados nesses

expedientes administrativos, à Central de Cargas para que os Procuradores da PEP possam se manifestar de acordo com a questão demandada judicialmente. Assim que são realizadas as cargas processuais, estando então presentes na Assessoria Jurídica os processos judiciais de que tratam os expedientes administrativos, estes retornam a Secretaria, também sem nenhum registro nos sistemas informatizados, para que a mesma faça devolução à origem, a fim de serem arquivados, uma vez que suas finalidades foram atingidas e que as medidas judiciais para a defesa do órgão público já estarão sendo devidamente tomadas. O registro da devolução à origem é realizado mediante tramitação no sistema SPI, sendo posteriormente entregues os expedientes administrativos ao Setor de Transportes para que realizem a devolução dos mesmos aos respectivos órgãos de origem (vide figuras 8 e 10).

4.2.2.2 Pontos críticos

Os expedientes administrativos têm todas as suas tramitações realizadas pelo Setor de Secretaria. Obrigatoriamente todos eles devem passar por ele para que sejam registrados os respectivos encaminhamentos, exceto nos casos já mencionados em que ocorrem tramitações entre os setores de Secretaria e Assessoria Jurídica. Como já foi anteriormente mencionado, a Secretaria está dividida em partes duas partes, uma no 12º e outra no 15º andar. A maior incoerência que ocorre com as tramitações dos expedientes administrativos é ocasionada pelo fato de que apenas dois Agentes Administrativos, que estão lotados no 15º andar, realizam os seus registros nos sistemas SPI e CPJ. Apesar de estarem lotados dois Agentes Administrativos da Secretaria no 12º andar, os mesmos não realizam as tramitações nos sistemas CPJ e SPI, o que seria de certa forma mais produtivo, tanto para os recebimentos, quanto para os encaminhamentos, por estarem mais próximos aos Procuradores. Quando expedientes administrativos são entregues na parte da Secretaria que fica no 12º andar, os Agentes Administrativos que os recebem os encaminham ao 15º andar para que sejam realizadas as triagens e posteriormente as distribuições pelos outros Agentes Administrativos que estão lá lotados, que após as realizarem, remetem-nos novamente ao 12º andar para que sejam então entregues aos Procuradores. Devido a esse fracionamento de tarefas, ocorrem, por consequência, transportes desnecessários, que ocasionam perdas de tempo e dificultam a realização dos trabalhos.

Como já foi descrito, da mesma forma que ocorrem distribuições equivocadas de processos judiciais, também ocorrem em relação a expedientes administrativos. As dificuldades enfrentadas pelos Agentes Administrativos da Secretaria no momento da realização das triagens por assunto de cada expediente administrativo são as mesmas do Agente Administrativo da Assessoria Jurídica quando as realiza com os processos judiciais, ou seja, faltam conhecimentos jurídicos ou melhores informações que facilitem as identificações. Já no que tange a lista de distribuição de expedientes administrativos para os Procuradores atuantes, também se pode verificar o mesmo problema enfrentado pela Assessoria Jurídica, porém de forma ainda mais agravada devido ao fato de que os Agentes Administrativos, que tramitam nos sistemas os expedientes administrativos, estarem lotados no 15º andar, o que vem a aumentar ainda mais as chances de envios equivocados por não terem nenhum contato visual com os Procuradores, que ficam no 12º andar.

4.2.2.3 Proposições de melhorias

Verificou-se que se faz necessária a junção das partes do Setor de Secretaria. Essa medida certamente eliminará os transportes desnecessários de expedientes administrativos, proporcionando ganho de tempo e reduzindo procedimentos totalmente complicadores para o bom fluxo dos trabalhos. Certamente essa unificação será totalmente positiva se for implantada no 12º andar, próxima aos Procuradores, pois, além de promover maior agilidade nos trabalhos, virá a proporcionar maior integração entre os servidores que a compõe, ampliando o entendimento das rotinas de trabalho e eliminando as situações de fracionamento desnecessário dos trabalhos, uma vez que todos pertencem a um mesmo setor.

Para eliminar às dificuldades de constatação dos assuntos de que tratam os expedientes administrativos, cabe a mesma proposição de melhoria sugerida à Assessoria Jurídica, ou seja, os Agentes Administrativos do Setor de Secretaria precisam contar com o apoio de Assessores Jurídicos nos momentos em que se depararem com situações de difícil entendimento jurídico. Caso sejam futuramente realizadas as mudanças dos setores de Secretaria e Assessoria Jurídica do 15º para o 12º andar, cabe ressaltar que se faz necessário estruturá-los em leiautes que venham a facilitar a comunicação entre eles.

Por fim, sugere-se que a lista de distribuição dos processos judiciais e de expedientes administrativos seja atualizada a cada alteração e publicada na rede informatizada. Essa

medida facilitará o acesso a informações aos servidores sobre os Procuradores que estão atuando no momento das distribuições, uma vez que todos servidores têm acesso à rede de sistemas de informática, reduzindo-se assim as probabilidades de distribuições equivocadas (vide figuras 9 e 11).

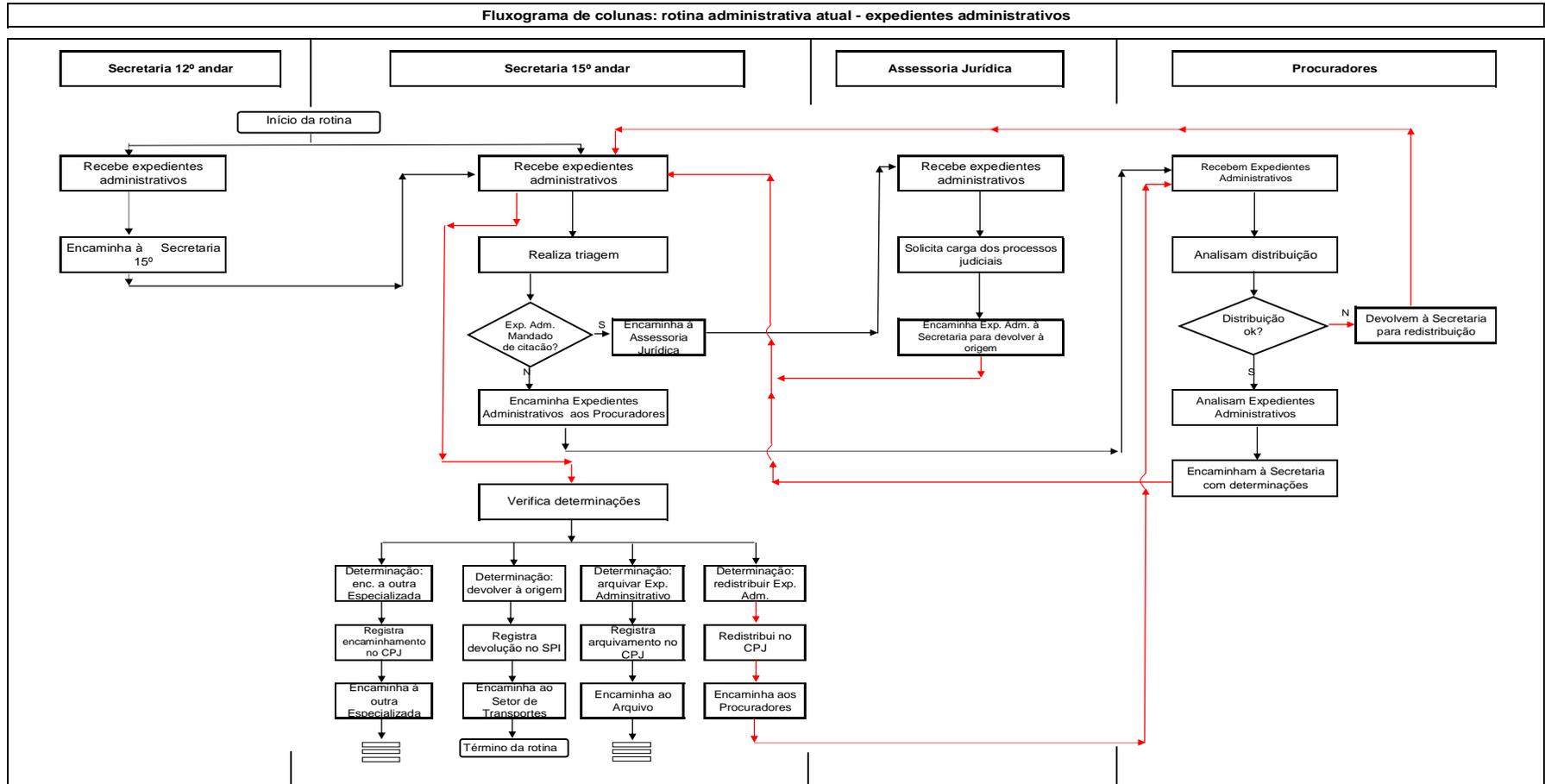


Figura 8: Fluxograma de colunas

Fonte: elaborado pelo autor

Nota: Apesar de não ser costumeiro, optamos por utilizar as setas indicativas de retorno dos expedientes administrativos no sentido direita para esquerda para melhor evidenciar os pontos críticos identificados nos fluxos de trabalho analisados.

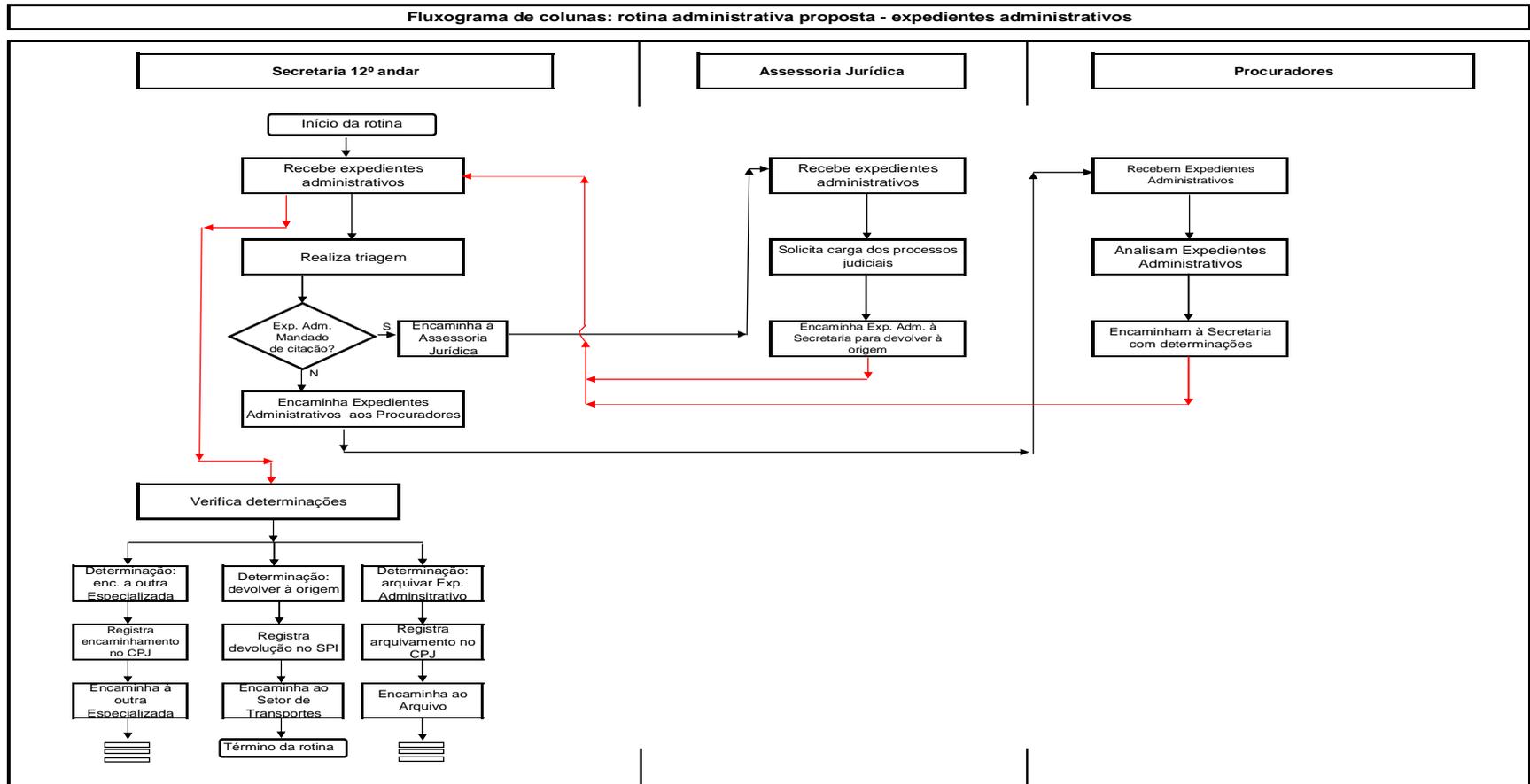


Figura 9: Fluxograma de colunas

Fonte: elaborado pelo autor

Nota: Apesar de não ser costumeiro, optamos por utilizar as setas indicativas de retorno dos expedientes administrativos no sentido direita para esquerda para melhor evidenciar os pontos críticos identificados nos fluxos de trabalho analisados.

Símbolos	Análise ou operação					Totais	Rotina: Atual	
	●	■	□	▷	▽		15	X
	Execução ou Inspeção					3	Proposta	
	Espera					3		
	Arquivo provisório					3		
	Arquivo definitivo					1		
	Transporte					12		
Fluxo de expedientes administrativos na Procuradoria de Execuções e Precatórios								
Ordem	Símbolos					Funções ou cargos	Descrição dos passos	
1	●	▷	□	▷	▽	Secretaria 12º	Receber expedientes administrativos	
2	○	▷	□	■	▽	Secretaria 12º	Solicitar transporte para registro de encaminhamento de expedientes administrativos	
3	○	▷	□	▷	▽	Secretaria 12º	Aguardar transporte de expedientes administrativos para Secretaria 15º andar	
4	○	■	▷	▷	▽	Secretaria 15º	Transportar expedientes administrativos para Secretaria 15º andar	
5	○	▷	■	▷	▽	Secretaria 15º	Realizar triagem para distribuição	
6	●	▷	□	▷	▽	Secretaria 15º	Realizar registro de distribuição dos expedientes administrativos no CPJ	
7	○	■	▷	▷	▽	Secretaria 15º	Transportar expedientes administrativos - Mandado de Citação - para Assessoria Jurídica	
8	○	■	▷	▷	▽	Secretaria 15º	Transportar expedientes administrativos para o 12º andar	
9	●	▷	□	▷	▽	Secretaria 15º	Entregar expedientes administrativos aos Procuradores	
10	●	▷	□	▷	▽	Secretaria 15º	Entregar expedientes administrativos - Mandado de Citação - para Assessoria Jurídica	
11	●	▷	□	▷	▽	Assessoria Jurídica	Receber expedientes administrativos distribuídos - Mandado de Citação	
12	●	▷	□	▷	▽	Procuradores e seus auxiliares	Receber expedientes administrativos distribuídos	
13	○	▷	■	▷	▽	Assessoria Jurídica	Verificar possibilidade de devolução à origem de expedientes administrativos - Mandado de Citação	
14	○	■	▷	▷	▽	Assessoria Jurídica	Transportar expedientes administrativos - Mandado de Citação - para Secretaria 15º andar realizar registro de devolução	
15	○	▷	■	▷	▽	Procuradores	Analisar o recebimento dos expedientes administrativos	
16	●	▷	□	▷	▽	Procuradores e seus auxiliares	Devolver expedientes administrativos à Secretaria 15º andar para redistribuição (caso necessário)	
17	○	▷	□	■	▽	Secretaria 12º	Solicitar transporte para registro de redistribuição de expedientes administrativos no CPJ	
18	○	▷	□	▷	▽	Secretaria 12º	Aguardar transporte de expedientes administrativos para o 15º andar	
19	○	■	▷	▷	▽	Secretaria 15º	Transportar expedientes administrativos para redistribuição	
20	●	▷	□	▷	▽	Secretaria 15º	Registrar no CPJ redistribuição dos expedientes administrativos	
21	○	■	▷	▷	▽	Secretaria 15º	Transportar expedientes administrativos redistribuídos aos Procuradores	
22	●	▷	□	▷	▽	Secretaria 15º	Entregar expedientes administrativos redistribuídos aos Procuradores	
23	●	▷	□	▷	▽	Procuradores e seus auxiliares	Receber expedientes administrativos redistribuídos	
24	●	▷	□	▷	▽	Procuradores	Realizar manifestação nos expedientes administrativos	
25	○	■	▷	▷	▽	Procuradores e seus auxiliares	Transportar expedientes administrativos analisados com manifestação à Secretaria	
26	●	▷	□	▷	▽	Secretaria 12º	Receber expedientes administrativos com manifestação dos Procuradores	
27	○	▷	□	■	▽	Secretaria 12º	Solicitar transporte para registro de encaminhamento dos expedientes administrativos	
28	○	▷	□	▷	▽	Secretaria 12º	Aguardar transporte de expedientes administrativos para o 15º andar	
29	○	■	▷	▷	▽	Secretaria 15º	Transportar expedientes administrativos para registrar encaminhamentos	
30	●	▷	□	▷	▽	Secretaria 15º	Registrar no CPJ encaminhamento de expedientes administrativos a outras Procuradorias Especializadas	
31	●	▷	□	▷	▽	Secretaria 15º	Registrar no SPI devolução à origem de expedientes administrativos analisados pelos Procuradores e pela Assessoria Jurídica	
32	●	▷	□	▷	▽	Secretaria 15º	Registrar no CPJ encaminhamento de expedientes administrativos ao arquivo da PEP	
33	○	■	▷	▷	▽	Secretaria 15º	Transportar expedientes administrativos a outras Procuradorias Especializadas	
34	○	■	▷	▷	▽	Secretaria 15º	Transportar expedientes administrativos ao Setor de Transportes para devolução à origem	
35	○	■	▷	▷	▽	Secretaria 15º	Transportar expedientes administrativos ao arquivo da PEP	
36	○	▷	□	▷	▽	Secretaria 15º	Arquivar expedientes administrativos da PEP	
37	○	■	▷	▷	▽	S. Transportes	Transportar expedientes administrativos à origem	

Figura 10: Fluxograma vertical atual – análise de rotinas – expedientes administrativos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Símbolos	Análise ou operação						Totais	Rotina: Atual	
	Execução ou Inspeção							11	Proposta
Símbolos	Espera						2	Fluxo de expedientes administrativos na Procuradoria de Execuções e Precatórios	
	Arquivo provisório						0		
	Arquivo definitivo						1		
	Transporte						7		
							0		
Ordem	Símbolos						Funções ou cargos	Descrição dos passos	
1	●	→	□	⊖	△	▽	Secretaria 12º	Receber expedientes administrativos	
2	○	→	■	⊖	△	▽	Secretaria 12º	Realizar triagem para distribuição	
3	●	→	□	⊖	△	▽	Secretaria 12º	Realizar registro de distribuição dos expedientes administrativos no CPJ	
4	○	→	■	⊖	△	▽	Secretaria 12º	Transportar expedientes administrativos - Mandado de Citação - para Assessoria Jurídica	
5	●	→	□	⊖	△	▽	Secretaria 12º	Entregar expedientes administrativos aos Procuradores	
6	●	→	□	⊖	△	▽	Secretaria 12º	Entregar expedientes administrativos - Mandado de Citação - para Assessoria Jurídica	
7	●	→	□	⊖	△	▽	Assessoria Jurídica	Receber expedientes administrativos distribuídos - Mandado de Citação	
8	●	→	□	⊖	△	▽	Procuradores e seus auxiliares	Receber expedientes administrativos distribuídos	
9	○	→	■	⊖	△	▽	Assessoria Jurídica	Verificar possibilidade de devolução à origem de expedientes administrativos - Mandado de Citação	
10	○	→	■	⊖	△	▽	Assessoria Jurídica	Transportar expedientes administrativos - Mandado de Citação - para Secretaria 12º andar realizar registro de devolução	
11	●	→	□	⊖	△	▽	Procuradores	Realizar manifestação nos expedientes administrativos	
12	○	→	■	⊖	△	▽	Procuradores e seus auxiliares	Transportar expedientes administrativos analisados com manifestação à Secretaria	
13	●	→	□	⊖	△	▽	Secretaria 12º	Receber expedientes administrativos com manifestação dos Procuradores	
14	●	→	□	⊖	△	▽	Secretaria 12º	Registrar no CPJ encaminhamento de expedientes administrativos a outras Procuradorias Especializadas	
15	●	→	□	⊖	△	▽	Secretaria 12º	Registrar no SPI devolução à origem de expedientes administrativos analisados pelos Procuradores e pela Assessoria Jurídica	
16	●	→	□	⊖	△	▽	Secretaria 12º	Registrar no CPJ encaminhamento de expedientes administrativos ao arquivo da PEP	
17	○	→	■	⊖	△	▽	Secretaria 12º	Transportar expedientes administrativos a outras Procuradorias Especializadas	
18	○	→	■	⊖	△	▽	Secretaria 12º	Transportar expedientes administrativos ao Setor de Transportes para devolução à origem	
19	○	→	■	⊖	△	▽	Secretaria 12º	Transportar expedientes administrativos ao arquivo da PEP	
20	○	→	□	⊖	△	▽	Secretaria 12º	Arquivar expedientes administrativos da PEP	
21	○	→	□	⊖	△	▽	S. Transportes	Transportar expedientes administrativos à origem	

Figura 11: Fluxograma vertical proposto – análise de rotinas – expedientes administrativos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS

Este capítulo se dedica a descrever a análise do quadro efetivo de profissionais que compõem os grupos de Procuradores, verificando a existência de equilíbrio nas cargas de processos judiciais distribuídas a cada grupo, bem como a cada Procurador, tendo por objetivo localizar pontos em que ocorrem as maiores concentrações de trabalho.

5.1 ANÁLISE

Para a análise do quadro efetivo profissional de que são compostos os grupos de Procuradores da PEP, foi elaborado um comparativo de distribuição de tarefas, tomando por base as quantidades de processos judiciais que ingressaram entre janeiro e abril de 2010 e a quantidade de pessoas que compõem os grupos. Os dados foram obtidos através dos registros de distribuição de processos judiciais realizados pelo Setor de Assessoria Jurídica no sistema CPJ.

Comparativo de distribuição de tarefas - Total de processos judiciais distribuídos por grupo de Procuradores						
Grupo	Quantidade de processos judiciais distribuídos em 2010	%	Quantidade de Procuradores	Média de processos judiciais por Procurador	Quantidade de Assessores Jurídicos	Processos judiciais x total do efetivo do grupo
Grupo Política Salarial	18113	36,00	5	3623	5	1811
Grupo de Recursos	3268	6,50	2	1634	1	1089
Grande Grupo	11756	23,37	6	1959	6	980
Grupo Residual	7245	14,40	3	2415	2	1449
Grupo das RPV's	6615	13,15	2	3308	6	827
Grupo dos Precatórios	1362	2,71	4	341	6	136
Coordenação	1951	3,88	2	976	0	976
Total	50310	100,00	24	2096	26	1006

Quadro 2 – Comparativo de distribuição de tarefas – processos judiciais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante do comparativo de distribuição de tarefas, pode-se perceber que os grupos não possuem um efetivo igualitário e proporcional a carga de processos que recebem. Foram comparados os totais de processos judiciais recebidos em cada grupo com o total de todos os

grupos, encontrando-se um percentual médio de distribuições no período analisado. Após foi realizada uma comparação de carga atribuída em média a cada um dos Procuradores. Nessa última comparação, verificou-se que a média de processos deveria ser em torno de 2000 a cada um, o que de certa forma aconteceu apenas no Grande Grupo. Já nos Grupos de Política Salarial e de RPV's, verificou-se que receberam mais de 3000 processos judiciais cada Procurador, valor totalmente superior ao dos Grupos de Precatórios e Recursos. Foi realizada também uma comparação do total de processos judiciais recebidos e o total do efetivo que atua diretamente nos processos, ou seja, o total de processos judiciais que Procuradores e Assessores Jurídicos de cada grupo receberam.

Com os valores apontados no comparativo de distribuição, foi possível perceber que o grupo de Política Salarial é o que recebeu mais processos, em relação aos demais, totalizando 36% dos que ingressaram na PEP no referido período. Porém, se o comparamos com o Grupo de RPV's, que recebeu 13% dos processos judiciais, considerando o total de Procuradores atuantes, verificamos que essa proporção não é tão superior. Cada Procurador do grupo Política Salarial recebeu em média, aproximadamente 3600 processos judiciais, contra 3300 que cada um do grupo das RPV's recebeu.

Uma nova comparação pode ser feita entre os grupos de Recursos e de RPV's. Ambos possuem apenas dois Procuradores atuantes, porém o grupo das RPV's recebeu, conforme os dados do comparativo realizado, o dobro de processos do grupo de Recursos. Porém, podemos observar que o grupo de RPV's conta com o apoio de seis Assessores Jurídicos e o grupo de Recursos apenas com um. Verificou-se também que o grupo de Precatórios é que recebeu a menor quantidade de processos judiciais por Procurador atuante e conseqüentemente um valor menor ainda se for observado o total do efetivo profissional que o compõe.

Com os dados obtidos no comparativo de distribuições de tarefas, é possível realizar diversas comparações de carga de processos judiciais por grupo ou por elemento de cada grupo. Porém, infelizmente, não há um controle do tempo em que permanecem na PEP os processos que são distribuídos aos Procuradores, impossibilitando dessa forma, verificar quais são os grupos que possuem uma maior carga de processos ativos, ou seja, que ainda não foram devolvidos ao Poder Judiciário. Sabe-se, atualmente, os totais recebidos nos períodos já mencionados, porém, não há informações precisas sobre as quantidades que ainda estão em carga com cada um deles. Essa falta de informação impossibilita um estudo mais preciso sobre os prováveis pontos críticos que podem ser ocasionados pela demanda de trabalho. Muitos processos judiciais, quando chegam até a PGE, já possuem prazo para que sejam

realizadas as suas devoluções, por determinação legal e judicial. Porém, não há atualmente uma ferramenta em que se possa monitorar se os processos realmente retornaram no prazo pré-estabelecido.

5.2 PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS

Para a elaboração de um novo comparativo de distribuição de tarefas, que contemple os tempos médios de realização das análises dos processos judiciais, faz-se necessário, um estudo aprofundado, junto aos Coordenadores da PEP, sobre os assuntos dos processos judiciais que demandam maior tempo para análise e posterior realização das manifestações dos Procuradores, bem como os que necessitam de apoio incondicional de Assessores Jurídicos. Esse estudo poderá ser favorecido se for implementado no sistema CPJ um controle que permita listar todos os processos ativos por Procurador, relatando a data de recebimento bem como a de devolução ao Poder Judiciário. Essa melhoria permitirá a visualização do tempo médio de permanência dos processos judiciais em cada grupo. De posse dessas informações, será possível analisar se os tempos necessários para devolução dos processos judiciais ao Poder Judiciário são agravados por falta de mão-de-obra disponível ou em razão da dificuldade de análise que se faz presente em cada assunto tratado por cada grupo. Após, pode-se, também, verificar a produtividade de cada integrante dos grupos, bastando apenas comparar os tempos médios para análise de cada um deles em um determinado número de processos judiciais. Dessa forma, será possível, então, calcular as cargas de trabalho distribuídas a cada integrante dos grupos, verificando-se sua capacidade produtiva, bem como a sua real necessidade em determinado grupo e se a carga a ele atribuída está de acordo com as médias de produção encontradas. Porém, deverão ser elaborados comparativos de distribuição de tarefas para cada grupo, devendo ser eles comparados após o estudo realizado junto aos Coordenadores da PEP em relação aos tempos médios necessários para a análise de cada matéria processual que define a criação dos respectivos grupos de Procuradores. Essa mesma sistemática pode, por extensão, ser aplicada para análise de expedientes administrativos e também ao Setor de Cálculos e Perícias, favorecendo os controles de processos judiciais que estão em fase de análise de cálculos há mais tempo que outros, possibilitando, dessa forma, a execução dos trabalhos na ordem cronológica de chegada dos mesmos à PEP.

6 FORMULÁRIOS E SISTEMAS DE INFORMÁTICA

Neste capítulo serão descritos os formulários e os sistemas de informática utilizados pela Procuradoria de Execuções e Precatórios para os devidos registros dos fluxos de trabalho realizados pelos documentos analisados no presente estudo. Após a análise das suas respectivas funcionalidades, são apresentadas as proposições de melhorias.

6.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE

Durante a pesquisa, constatou-se que existem apenas formulários físicos que são utilizados para solicitação e controle dos documentos em análise, sendo esses gerados pelos sistemas informatizados SPI e CPJ, com a finalidade de protocolar o envio e recebimento dos mesmos. Esses registros físicos facilitam o rastreamento dos documentos tramitados, sendo que são normalmente arquivados pelo remetente em sua unidade de trabalho, para casos em que seja necessária uma possível consulta posteriormente. O procedimento de conferência dos protocolos, no momento do recebimento dos documentos, é o que proporciona credibilidade nas informações fornecidas pelos sistemas de informática. Porém, ocorre normalmente um problema que é ocasionado pela inobservância de parte de alguns servidores e estagiários que deixam de utilizar de forma correta esses protocolos. O problema surge tanto por parte de remetentes como de destinatários. Durante o levantamento das atividades, pode-se observar que alguns servidores e estagiários, que são destinatários, deixam de verificar se realmente todos os documentos apontados nos relatórios estão sendo realmente entregues e, também, por parte de remetentes que no momento da entrega deixam de solicitar o registro desses recebimentos. Essa falta de cumprimento de obrigações torna a execução dos protocolos totalmente inútil, e por sua vez, compromete toda a confiança nos dados gerados pelos sistemas, uma vez que os documentos lançados no sistema podem não corresponder de fato aos documentos físicos.

No que diz respeito a formulários virtuais, verificou-se que existem apenas dois que são utilizados para o registro e controle do trâmite dos documentos em estudo. Um é o Sistema de Protocolo Integrado (SPI), que é utilizado para protocolar o envio de expedientes administrativos, bem como rastrear qual o órgão estadual que detém a sua posse. Esse sistema

é utilizado por todos os órgãos estaduais, possibilitando identificar quais foram os trâmites realizados por expedientes administrativos, bem como verificar por que motivos foram realizados, uma vez que permite classificar o motivo das tramitações. É um sistema de simples apresentação e tem uma boa funcionalidade. A maior dificuldade que se faz presente em sua utilização é devida ao fato de que ele possui poucos menus informativos, e que não há manual de utilização do mesmo na PEP.

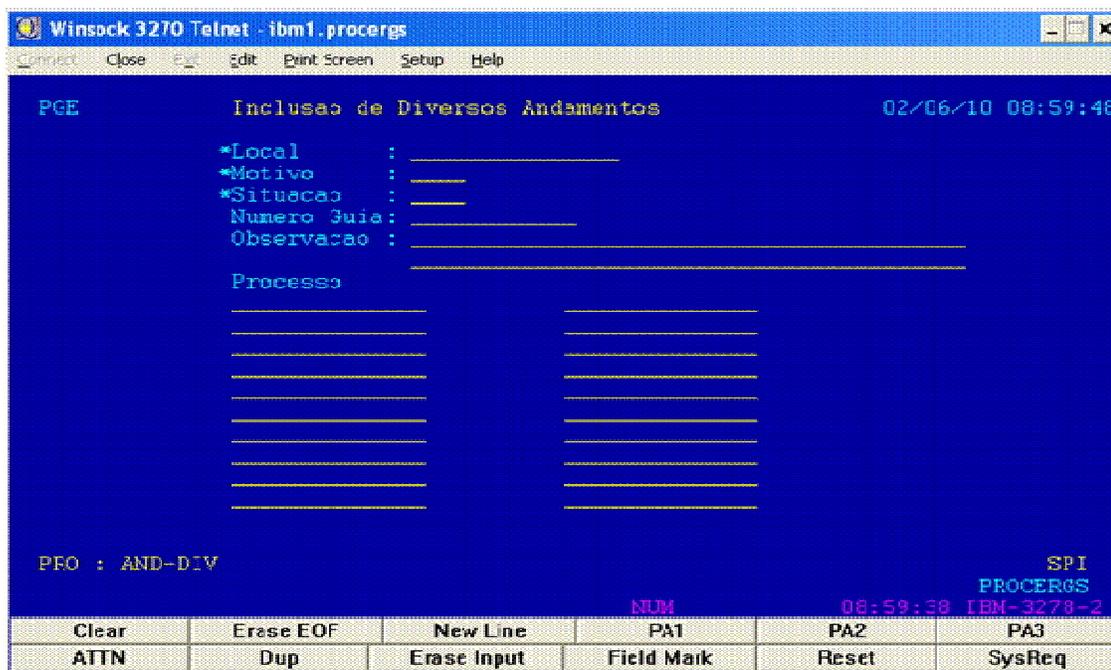


Figura 12: Tela de tramitação de expedientes administrativos – Sistema SPI.

Fonte: Sistema de informática utilizado pela PGE/RS, fornecido pela PROCERGS.

O outro sistema informatizado citado é o Cadastro de Processos Judiciais (CPJ). É um sistema com muitas funcionalidades e tem caráter de sistema de informação gerencial, uma vez que possibilita a geração de relatórios que permitem a elaboração de sistemas de controle estatísticos. O CPJ é capaz de indicar os totais de documentos que foram distribuídos por unidades, podendo-se filtrar a informação e se chegar às quantidades que foram distribuídas a cada servidor, apontando inclusive os períodos. É o sistema mais utilizado por toda PGE, sendo de uso exclusivo da mesma. Ao contrário do SPI, o CPJ pode ser utilizado para registrar a movimentação de todos os documentos que circulam pela PGE. É um sistema que, apesar de ser usado por toda a Procuradoria, pode ser considerado como sub-utilizado, já que, na PEP, seu uso se restringe a apenas a forma operacional, ou seja, é utilizado somente para registrar a movimentação dos documentos.

The screenshot shows the 'Encaminhamento' (Routing) screen in the CPJ system. The interface is in Portuguese and displays a form for routing a judicial process. The date is set to 02/06/2010. The origin is 'PEP' and the sender is 'Adalberto Vasconcelos da Silveira'. The destination is also 'PEP'. Below the form is a table with columns for 'Comarca', '*Processos', '*Qty. de volumes', 'Tipo de encaminhamento', 'Tese', and 'Observações'. The table has 10 rows, each with a dropdown menu for 'Tipo de encaminhamento' set to 'Selecione o tipo'. The interface includes a sidebar with 'PGE' logo and a footer with 'Copyright PROCERGS' and 'Adalberto Vasconcelos da Silveira'.

Figura 13: Tela de tramitação de processos judiciais – Sistema CPJ.

Fonte: Sistema de informática utilizado pela PGE/RS, fornecido pela PROCERGS.

O CPJ é hoje a maior ferramenta gerencial que a Procuradoria tem disponível para diagnosticar a distribuição igualitária de processos judiciais e expedientes administrativos, bem como qualquer espécie de documento, desde que os trâmites sejam lançados corretamente nesse programa. Esse sistema pode ser muito útil na elaboração de um quadro de distribuição de trabalho e também poderá fornecer informações importantes para o estudo de tendências e sazonalidades de fluxo de trabalho, geração de relatórios gerenciais, bem como utilizado como indicador de fluxo de documentos na Procuradoria, servindo de subsídio para a tomada de decisão. Através dele é possível visualizar quais grupos de trabalho estão com maior ou menor carga de trabalho, podendo-se assim buscar alternativas de redistribuição de tarefas de acordo com os dados de movimentação e intensidade das rotinas, a fim de se evitar o surgimento de pontos críticos como gargalos de produção ou capacidade ociosa de determinada unidade.

Figura 14: Tela de tramitação de expedientes administrativos – Sistema CPJ.
 Fonte: Sistema de informática utilizado pela PGE/RS, fornecido pela PROCERGS.

Durante a análise de rotinas, pode-se verificar que cópias de documentos e dos formulários de protocolo podem ser anexados ao sistema CPJ, como se fossem documentos anexados a emails, tendo por referência o processo judicial ao qual se vincula. Porém esta prática de anexação de documentos não é realizada, sendo então arquivadas cópias físicas de todos os documentos, principalmente de ofícios, memorandos e petições, em cada unidade de trabalho. Essa prática ocasiona a ocupação de espaço físico de forma desnecessária, bem como a utilização de mão-de-obra e a geração de custos desnecessários com impressões. Verificou-se que esses procedimentos ocorrem por falta de instrução aos servidores, já que demonstraram, em sua maior parte, não conhecer essa possibilidade de se obter um arquivo virtual, o qual dispensa todos os cuidados de manutenção e organização necessários a um arquivo físico. A maior vantagem em se usar a anexação de documentos no sistema é que se tornam acessíveis a todos os usuários, podendo ser eles visualizados a qualquer tempo, dispensando-se solicitação de cópia ao setor responsável pelos arquivamentos quando da necessidade de visualização dos mesmos.

6.2 PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS

Ambos os sistemas não possuem manual de aplicabilidade, nem de funcionalidade. Diante do exposto, sugere-se a elaboração de manuais para uso dos sistemas, bem como o necessário treinamento para suas utilizações. É importante que se faça levantamento minucioso das aplicações dos sistemas, identificando-se as reais necessidades de conhecimento exigidas em cada área de uso, sendo que muitas delas podem até ser supridas sem nenhuma implantação de melhoria, uma vez que essas já podem estar presentes, de forma oculta, nos próprios sistemas, não sendo eliminadas por falta de instrução.

Além das propostas de melhorias nos sistemas apresentadas no decorrer deste trabalho, é preciso também que se analisem as reais necessidades dos trabalhos por cada área, para que as modificações sejam executadas de acordo com as elas. Para isso, é preciso contar com a opinião dos usuários dos sistemas, verificando-se a viabilidade e fundamentação para essas modificações, bem como os seus impactos na geração de informações que possam ser utilizadas no gerenciamento dos trabalhos. A participação dos usuários é de suma importância, já que são eles que utilizarão os sistemas. Cabe-se ressaltar que em áreas, como a Perícia Contábil, que possuem muitos usuários, para não se tornar muito complexa a coleta de informações, pode-se criar grupos de usuários-chave que terão por objetivo representar todos os demais usuários nos momentos de sugestões e críticas aos sistemas, e nos testes pilotos.

Já em relação ao uso incorreto dos protocolos, é preciso conscientizar os servidores de que sua correta utilização é de grande importância para o sucesso do monitoramento dos documentos, favorecendo o mapeamento dos processos de trabalho. É necessário esclarecer a todos sobre a necessidade e a relevância de se confrontar os dados apontados nos relatórios de protocolo com documentos que estão sendo apresentados, uma vez que existe a chance de extravio antes de chegarem aos destinos, pois os mesmos trafegam por diversos andares do Centro Administrativo e até mesmo em outros órgãos do Estado. Devem ser cientificados de que se não possuírem os respectivos protocolos, conferidos e assinados, ficarão obrigados a aceitar as informações fornecidas pelos sistemas, uma vez que não terão como provar se realmente houve a tramitação física dos documentos.

7 MANUAIS

Este capítulo tem por objetivo o estudo da importância do uso de manuais para a execução correta e racional dos procedimentos de trabalho da Procuradoria de Execuções e Precatórios.

7.1 ANÁLISE

Em relação a manuais, verificou-se que não existe nenhuma espécie de documento que uniformize procedimentos, nem tampouco de descrição de tarefas a serem desempenhadas pelos servidores. Também não há manuais para instruções de uso dos sistemas de informática CPJ e SPI. Em decorrência disso, fica difícil se mensurar e avaliar a carga de trabalho de cada servidor, bem como verificar se suas competências são desempenhadas em conformidade com as necessidades da Procuradoria. A inexistência de manual de normas e procedimentos favorece o surgimento de dúvidas em relação ao desempenho dos trabalhos, já que não há documentos formais em que se possam buscar informações visando sanar dúvidas decorrentes da execução dos mesmos, nem como se saber quais a rotinas que devem ser seguidas no desempenho de uma função específica.

Em razão da inexistência de lotacionograma, de plano de descrição de cargos e de manuais de procedimentos, pode se observar que alguns Assessores Jurídicos frequentemente acabam desempenhando atividades que poderiam ser realizadas por Agentes Administrativos ou até mesmo por estagiários. O mesmo acontece com Agentes Administrativos, que também acabam desempenhando atividades pertinentes aos cargos de Estagiários ou Assessores Jurídicos. Nessas áreas onde se confundem partes das atribuições é que se nota que em determinados momentos a divisão de tarefas não é feita de forma metódica, pois elas deveriam estar plenamente especificadas e esclarecidas para que fossem realizadas de acordo com a complexidade e o nível funcional de cada um. Apesar de existir a denominação clara de cada função, a falta de organograma e de manuais de procedimentos limita a imposição e delegação de competências a cada funcionário.

7.2 PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS

A elaboração de manuais de procedimentos e de descrição de atividades é totalmente necessária. A Procuradoria será beneficiada em diversos aspectos, sendo que pode ser destacado o de treinamento de pessoal, já que poderão servir de base para treinar tanto os antigos como os novos servidores. Os manuais podem eliminar as dúvidas que hoje são sanadas através de discussões entre servidores, economizando tempo e dando autonomia aos mesmos. A utilização de manuais de procedimentos e de descrição de tarefas será de grande utilidade nos momentos em que se necessitar realizar substituições de servidores, como nos casos de férias, licenças ou exonerações. Com o auxílio de organograma elaborado de acordo com a complexidade de trabalho e em sintonia com fluxogramas que espelhem a necessidade de cada função em relação ao desempenho das atribuições, será possível visualizar quais áreas necessitam mais ou menos servidores, qual a qualificação exigida para desempenhar cada uma das atividades, bem como onde cada um se insere dentro dos macroprocessos.

A criação de manuais de procedimentos também favorecerá a padronização das atividades, mostrando todos os passos que devem ser seguidos para a execução das mesmas, de forma racional, obedecendo aos fluxos produtivos dos processos de trabalho. Dessa forma, tornar-se-á fácil visualizar os pontos em que existem atividades desnecessárias, repetitivas ou que podem ser realizadas por um único servidor, eliminando-se com isso fracionamentos desnecessários e improdutivos das tarefas, ganhando-se tempo e gerando economia de trabalho.

8 LEIAUTE E EQUIPAMENTOS

O presente capítulo tem for função descrever os atuais leiautes e equipamentos utilizados pela PEP para a execução dos seus trabalhos. Ele apresentará todos os setores que compõem o órgão de execução em estudo, descrevendo-os e os analisando e, posteriormente, as proposições de melhorias encontradas para otimizar os fluxos dos processos de trabalho.

8.1 SETOR DE ASSESSORIA JURÍDICA

8.1.1 Descrição e análise

Na observação do atual leiaute, constatou-se que esse não é o ideal para a realização dos trabalhos pertinentes a essa área. A comunicação dos servidores do setor com os Procuradores é prejudicada devido ao distanciamento entre eles, uma vez que o setor se encontra no 15º andar e os Procuradores, que precisam contar com o suporte da Assessoria Jurídica, encontram-se no 12º andar. Atualmente o quadro da Assessoria Jurídica é composto por quatro Assessores Jurídicos, um estagiário de ensino médio e três Agentes Administrativos, estando somente um deles lotado no 12º andar, sendo esse o responsável pela distribuição dos processos aos Procuradores, ou seja, não tem contato direto com os Assessores Jurídicos que poderiam lhe auxiliar na classificação dos processos para a distribuição aos Procuradores.

Em relação aos materiais de trabalho, faltam microcomputadores para todos os Assessores e também leitores de código de barra, equipamentos esses que agilizam muito os trabalhos, já que todos os documentos que estão sendo analisados precisam ter registrados os seus trâmites e anotações no sistema CPJ. Existem apenas dois microcomputadores a disposição dos Assessores e apenas um leitor de código de barras, o que vem a dificultar os trabalhos e os registros necessários no sistema pela demora excessiva ocasionada pela digitação dos números que identificam os processos judiciais.

8.1.2 Proposições de melhorias

O Setor de Assessoria Jurídica tem por atribuição o suporte aos Procuradores, devendo então ser situado junto a eles, a fim de otimizar e agilizar os trabalhos. Sugere-se então a mudança do setor, que está situado no 15º andar, para o 12º. Essa mudança diminuirá a distância entre os servidores que precisam se manter em contato constante, facilitando a comunicação entre eles e aumentando a visão dos mesmos em relação ao trabalho de todos, o que poderá, por consequência, oferecer maiores possibilidades de proposições de melhorias nos processos de trabalho.

É preciso também que seja realizada a aquisição de microcomputadores e leitoras de código de barras, em quantidade suficiente para que se tenha a disposição de todos os servidores do setor, visando facilitar e agilizar a realização dos trabalhos.

8.2 SETOR DE SECRETARIA

8.2.1 Descrição e análise

Também resta prejudicado por estar dividido em dois andares. Atualmente é composto por seis servidores, todos agentes administrativos. Um está lotado no 12º andar e cinco no 15º. Essa divisão ocasiona fracionamento dos trabalhos, que ora começam no 12º andar, ora no 15º, ou seja, os trabalhos são divididos em inúmeras tarefas que poderiam ser resolvidas sem que se tramitassem pelos andares os documentos, ganhando-se com isso tempo e simplicidade na execução dos trabalhos.

A parte da Secretaria que fica no 12º andar tem áreas totalmente espaçosas, tendo seis mesas distribuídas pela sala, onde são colocados os processos que entram na Assessoria Jurídica e saem pela Secretaria.

Na parte que fica no 15º andar, a distribuição dos processos judiciais aos escritórios contábeis terceirizados é totalmente prejudicada pelo atual leiaute, pois ele não favorece a organização dos processos judiciais que estão tanto indo como chegando das perícias. Pode se verificar que há microcomputadores e leitoras de código de barras para todos os servidores,

porém faltam estantes de aço para colocar os processos judiciais de forma a identificar os que devem ir para cada escritório contratado, bem como os processos judiciais que deles retornaram. Durante a análise, foram relatados casos em que funcionários dos escritórios contábeis levaram processos para análise que não foram tramitados a eles no sistema CPJ, e sim a outros escritórios. Esse erro ocasiona problemas na elaboração das conferências de totais de processos analisados no decorrer do mês por cada escritório. Apesar de receberem cada um quantidades semelhantes, tendo em vista a distribuição igualitária que se faz, os pagamentos também levam em conta o grau de complexidade da análise, sendo que os valores pagos a cada um dependerá também dessa variável.

8.2.2 Proposições de melhorias

As seis mesas que são utilizadas para distribuição e devolução de processos, no 12º andar, poderiam ser substituídas por três estantes de aço, pois comportam bem mais processos, de forma mais organizada, ocupando menos espaço físico na sala. Dessa forma os espaços poderiam ser ocupados com as mesas dos servidores que estão lotados no 15º andar. Com isso, seria possível a unificação das partes no 12º andar. Sugere-se então, a aquisição de três estantes de aço para poder melhor organizar e identificar os processos judiciais que aguardam tramitação, devendo elas serem colocadas junto as paredes de forma a aproveitar de melhor forma possível os espaços utilizados.

8.3 SALAS DOS GRUPOS DE PROCURADORES

8.3.1 Descrição e análise

São divididas de acordo com o grupo que atua em determinada matéria, o que facilita o contato entre Procuradores que atuam em processos de assuntos semelhantes. Porém, existem salas que comportam de forma mais espaçosa um número menor de Procuradores que

outras, ou seja, o espaço físico não se encontra dividido de acordo com a quantidade de pessoas que são necessárias para ocupá-lo.

No que diz respeito ao material de trabalho, todos têm microcomputadores e estantes de aço a sua disposição para organizar os trabalhos.

8.3.2 Proposições de melhorias

Realização de análise para possível readequação das salas ao contingente de cada grupo de trabalho conforme a quantidade de pessoas que os compõem. As salas, não só dos Procuradores, mas como de toda PEP, são montadas por paredes divisórias que podem facilmente ser deslocadas, podendo ser redesenhados os seus leiautes através de uma nova planta baixa que vise adequar de melhor forma as quantidades de pessoas necessárias a cada grupo de trabalho. Para isso, faz-se necessário um estudo mais aprofundado, utilizando mão-de-obra especializada, já que esse tipo de mudança também implica redistribuição de pontos de energia elétrica, bem como pontos lógicos da rede de sistemas de informática.

8.4 SEÇÃO DE REQUISIÇÃO DE PEQUENOS VALORES

8.4.1 Descrição e análise

Este é o único setor da PEP que está situado no 13º andar do Centro Administrativo Fernando Ferrari. Foi criado para atender a uma demanda de processos que tratam sobre pagamentos de até 40 salários mínimos, definidos como requisições de pequeno valor (RPV). Esses pagamentos de dívidas do Estado são submetidos a uma sistemática de pagamento prioritária diante dos processos que envolvem pagamento de precatórios. A intenção de sua criação foi para atender a uma demanda provisória, sendo esse setor anteriormente denominado “Mutirão”. Foi estruturado em uma sala com capacidade ociosa na Procuradoria de Informação, Documentação e Aperfeiçoamento Profissional - PIDAP; porém, com o decorrer de alguns meses após sua criação, tornou-se um setor definitivo, por ter uma

demanda de trabalho bastante acentuada, sendo então denominado de Seção de Requisição de Pequenos Valores.

A demanda de trabalho para atender às RPV's tem aumentado dia-a-dia, a medida em que muitos cidadãos optam por renunciar aos valores excedentes a 40 salários mínimos a que têm direito, de forma expressa de sua vontade nos processos judiciais. Essa renúncia faz com que a dívida deixe de ser enquadrada como precatório, o qual tem pagamento realizado em ordem cronológica de apresentação, por serem formalizações de requisições de pagamento de determinada quantia, superior a 40 salários mínimos por beneficiário, devida pela Fazenda Pública Estadual em face de uma condenação judicial. Assim, ao optarem pela RPV, acabam recebendo ao menos parte do valor a que tinham direito, mas mais rapidamente, sendo que nos dias de hoje o tempo para recebimento está em torno de 90 dias após a expedição da mesma pelo Poder Judiciário. Essa possibilidade de pagamento se torna bastante interessante se comparada com o caso dos precatórios, pois atualmente estão sendo pagos os que foram expedidos em 1998, ou seja, 12 anos de atraso. Diante dessa possibilidade de recebimento dos valores devidos pelo Estado, a tendência é que cada vez mais surjam casos de pagamentos de RPV's, o que faz com que o setor em análise receba cada vez mais processos judiciais para analisar.

No decorrer da pesquisa, pode se observar que existe falta de espaço físico para comportar mais Assessores Jurídicos, Agentes Administrativos, Estagiários e Procuradores, pois o leiaute criado para o setor foi elaborado de forma provisória, não contando com o crescimento de trabalho, bem como a necessidade de ter mais mão-de-obra à disposição. O distanciamento entre os servidores do setor com os demais da PEP também ocasiona falhas na comunicação e dificulta os trâmites de documentos. Em relação ao material de trabalho, está de acordo com as quantidades de servidores, tendo cada um mesa e microcomputador e estantes de aço para organizar e desempenhar suas tarefas.

8.4.2 Proposições de melhorias

Deverá ser encontrado um novo local para se instalar esse setor, o qual permita que ele seja ampliado permitindo o ingresso de mais servidores para atenderem de forma mais dinâmica o trabalho com os processos judiciais. Como já foi anteriormente descrito, o mesmo

atualmente necessita de mais mão-de-obra a sua disposição e não há como ser essa falta suprida por não haver mais espaço físico.

8.5 SETOR DE CÁLCULOS E PERÍCIAS

8.5.1 Descrição e análise

É o setor que apresenta atualmente o melhor leiaute para atender as necessidades para o fluxo dos trabalhos. Todos os peritos possuem computadores e estantes de aço próximas as suas mesas, o que favorece a agilidade para o trabalho nos processos. Os processos que lá chegam e que de lá saem têm local específico, onde aguardam que a distribuição seja realizada aos Assessores Contadores, ou aos Procuradores que aguardam o retorno com o devido laudo pericial. O maior problema que pode ser apontado é, novamente, a distância entre o Setor de Cálculos e Perícias e o dos Procuradores, o que ocasiona perda de tempo com o trânsito dos processos judiciais, bem como dificulta a comunicação entre os servidores. Esses deveriam trabalhar de forma mais próxima possível, por terem os seus trabalhos realizados com o mesmo intuito, pois atuam nos processos judiciais em defesa do Estado.

8.5.2 Proposições de melhorias

A sugestão mais coerente seria tentar aproximar esses setores. Porém, em função do grande quadro de Assessores Contadores, composto atualmente por 49 servidores, seria impossível alocá-los no 12º andar ou alocar os Procuradores próximos a eles no 15º andar. A situação do Setor de Cálculos e Perícias é diferente dos demais setores já mencionados, em que existe a possibilidade de unificação, já que há espaço físico para as mudanças propostas. Como sugestão, poderiam ser estipuladas datas para reuniões dos Procuradores com os Assessores Contadores, buscando tratar de assuntos que poderiam vir a facilitar os trabalhos, bem como oportunizando uma melhor integração entre eles, eliminando a imagem de que são setores totalmente apartados.

8.6 ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS CONTRATADOS

Não foi realizado estudo nesse sentido, uma vez que não compõem a estrutura da PEP e brevemente serão dispensados da sua prestação de serviços, sendo que os seus trabalhos serão futuramente realizados pelo quadro da própria PGE.

8.7 ANÁLISE GERAL DOS LEIAUTES E EQUIPAMENTOS

De forma geral, pode-se perceber que os leiautes das salas estão formados por espaços físicos que se encontram mal distribuídos, tendo em vista o número de servidores que as ocupam. Percebe-se também que não estão dispostos de forma totalmente funcional para atender aos fluxos de processos de trabalho. Alguns dos motivos podem estar ligados a fatores relacionados a questões de poder, interesses difusos ou a problemas de relacionamentos interpessoais, que certamente ocorrem em organizações como a do presente estudo. Morgan (2007, p. 183) nos chama atenção para a visão das organizações como sistemas políticos, que são compostos por interesses, conflitos e poder, os quais estão intimamente ligados a relações profissionais e salienta que esses interesses englobam metas, valores, desejos, expectativas e outras orientações que levam uma pessoa a agir de uma maneira ou de outra, objetivando suprir suas necessidades, que nem sempre vão ao encontro das necessidades da coletividade. Diante do exposto, faz-se necessária a elaboração de uma nova organização que atenda de forma eficiente esses fluxos e que também seja definida de acordo com os trabalhos realizados por cada área, sendo deixados para um segundo momento a análise de preferências ou imposições hierárquicas que não almejam, primeiramente, a utilização racional dos espaços físicos a fim de agilizar os processos produtivos, em detrimento de benefícios individuais.

Já no que tange a equipamentos, além das aquisições já propostas, cabe salientar que existe um grande problema que prejudica os trabalhos e que afeta a todos os setores: a falta de impressoras. Existem apenas duas no 12º andar, duas no 15º e uma no 13º. O ideal é que cada grupo tenha uma impressora em sua sala. Essa recomendação diminuirá o trânsito de pessoas até as impressoras existentes, eliminando o tempo perdido em deslocamentos, bem como tornará os setores com menos poluição sonora, a qual é ocasionada pelos próprios servidores

quando se dirigem até as existentes para buscar suas impressões ou fazer cópias de documentos.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do presente estudo de mapeamento de processos, foi possível diagnosticar pontos críticos nos processos de trabalho da Procuradoria de Execuções e Precatórios. Este estudo permitiu, com o uso de técnicas de organização e métodos, a identificação dos locais onde ocorrem problemas nos fluxos de processos de trabalho e ainda possibilitou a constatação de outros aspectos que ocasionam falhas em seus andamentos, mesmo não pertencendo ao foco dos assuntos relacionados a ele. Cabe ressaltar que esses demais aspectos merecem atenção, pois são ocasionados por problemas estruturais que impactam negativamente nos processos de trabalho, não podendo ser solucionados, definitivamente, através das técnicas de organização e métodos. Para esses problemas foram realizadas algumas proposições de melhorias; porém, necessitam de outras fontes de estudo que permitam saná-los em sua origem. Com isso, fica registrada a necessidade e possibilidade de novos estudos, tendo por base os pontos críticos já destacados.

Com o uso de mapeamento de processos, foi possível analisar os atuais fluxos de trabalho e propor a eles melhorias, que podem ser visualizadas mediante comparações entre os fluxogramas de rotinas atuais e os propostos. Os fluxogramas propostos apresentaram, de forma clara, a possibilidade de diminuição de tarefas realizadas para o desempenho dos trabalhos. Favoreceram, também, na ilustração dos trâmites de documentos que podem ser eliminados, gerando, conseqüentemente, agilidade nas execuções das tarefas. Mostram, ainda, as redistribuições desnecessárias de processos judiciais e expedientes administrativos, por serem remetidos de forma equivocada, devido à falta de conhecimentos dos responsáveis. Nesse ponto, identificou-se a necessidade de qualificação dos executores das tarefas, pois deveriam ser realizadas por pessoas com maior conhecimento jurídico.

O estudo identificou a necessidade de levantamentos de tarefas, para que sejam distribuídas de forma realmente igualitária em suas quantidades e complexidades de execução. Demonstrou a necessidade de obtenção de mais mão-de-obra e possibilidades de redistribuição. Realçou a importância de aquisições de materiais e equipamentos de trabalho que, certamente, auxiliarão na organização e execução das tarefas. Além disso, foi possível constatar problemas de comunicação e informação, ocasionados pela inexistência de manuais de procedimentos e pela ausência de treinamentos para utilização dos sistemas informatizados. Por fim, identificou os problemas de leiaute, que incluem desde a localização indevida dos setores envolvidos nos trâmites dos documentos analisados, o que ocasiona,

desnecessariamente, inúmeros transportes, até os problemas de distribuição correta dos espaços físicos das salas, as quais não comportam, de forma coerente, a quantidade ideal de servidores.

Analisando-se as ações descritas ao longo desse estudo, notou-se que a ausência de planejamento nas tomadas de decisão na PEP, em decorrência da não utilização de ferramentas de apoio, faz com que ocorram todos os problemas identificados. Diante do contexto apresentado, faz-se necessária a construção de um plano de ações que contenha análise da atual situação visando um planejamento de reestruturação organizacional. Esse planejamento deverá contemplar o levantamento do quadro funcional e o estudo de possibilidades de remanejamento de servidores observando os padrões de leiautes necessários aos fluxos de processos de trabalho. Além disso, deverá estabelecer políticas para a criação de sistemáticas e métodos de execução das atividades administrativas e jurídicas com base em mapeamento de processos. Também terá que objetivar treinamentos e melhorias nos sistemas informatizados para que forneçam informações gerenciais com correção e clareza, possibilitando a elaboração de indicadores de desempenho. Esse plano de ações deverá, em suma, nortear a elaboração de Missão, Visão e Objetivos nítidos que possam guiar a Procuradoria de Execuções e Precatórios na busca de um padrão de excelência e qualidade na prestação de seus serviços, beneficiando a sociedade através da celeridade nas soluções judiciais, gerando, conseqüentemente, economia aos cofres públicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, Luiz César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Métodos & Processos**: administrando organizações por meio de processos de negócios. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CURY, Antônio. **Organização e Métodos**: uma visão holística. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, Sistemas e Métodos**: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2001.
- LUPORINI, C. E. M.; PINTO, N. M. **Sistemas administrativos**: uma abordagem moderna de O&M. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- MIRANDA, Mac-Dowell dos Passos. **Organização e Métodos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- NELSON, S. O.; MINNICH, J. C. **Administração por sistemas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1973.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebouças de. **Sistemas, Organização & Métodos**: uma abordagem gerencial. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- RIO GRANDE DO SUL. **Constituição Estadual do Rio Grande do Sul, de 3 de outubro de 1989**. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/>. Acesso em 14/06/2010.
- RIO GRANDE DO SUL. **Decreto Estadual nº 42.819, de 14 de janeiro de 2004**. Disponível em: <http://www.pge.rs.gov.br/>. Acesso em 14/06/2010.
- ROCHA, Luiz Osvaldo Leal da. **Organização e Métodos**: uma abordagem prática. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- TACHIZAWA, T.; MENDES, G. **Como fazer monografia na prática**. 12ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- TACHIZAWA, T.; SCAICO, OSWALDO. **Organização flexível**: qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIOS

Questionário aplicado aos chefes de setor da Procuradoria de Execuções e Precatórios

Este questionário tem por objetivo o levantamento de informações necessárias à elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da UFRGS, o qual está sendo aplicado pelo graduando Adalberto Vasconcelos da Silveira. O foco desse questionário é a elaboração de um mapeamento de processos de trabalho da Procuradoria de Execuções e Precatórios da PGE/RS.

- 1) Quais são as principais atividades realizadas em seu setor?
- 2) Existem projetos de melhoria em andamento para atender as demandas de trabalho?
- 3) Existem sugestões/reclamações dos servidores em função de carência de material, equipamentos e/ou mão-de-obra?
- 4) Quais são as tarefas que são consideradas mais críticas em razão de problemas de ineficiência e quais são os motivos?
- 5) Os recursos para a execução das tarefas são considerados eficientes e suficientes para atender as demandas de trabalho?

Questionário aplicado aos servidores da Procuradoria de Execuções e Precatórios

Este questionário tem por objetivo o levantamento de informações necessárias à elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da UFRGS, o qual está sendo aplicado pelo graduando Adalberto Vasconcelos da Silveira. O foco desse questionário é a elaboração de um mapeamento de processos de trabalho da Procuradoria de Execuções e Precatórios da PGE/RS.

- 1) Quais são as tarefas realizadas em seu setor?
- 2) Quais são as tarefas mais importantes do seu setor?
- 3) Quais são as tarefas realizadas em seu setor que são de sua responsabilidade?
- 4) Como se iniciam/surgem os trabalhos em seu setor?
- 5) Como terminam os trabalhos de seu setor?
- 6) Quais são os problemas e/ou dificuldades enfrentadas para a realização dos trabalhos de seu setor? (falta de materiais/equipamentos, espaço físico, mão-de-obra, manuais de procedimento, treinamento/conhecimento, por exemplo).
- 7) Quais são as dificuldades enfrentadas para a realização dos trabalhos por você?
- 8) Existem procedimentos que poderiam ser informatizados?
- 9) Existem procedimentos informatizados que precisam ser melhorados?
- 10) Existem tarefas que poderiam/deveriam ser atribuídas a outras áreas?

ANEXO 2 – ORGANOGRAMA PGE/RS



Disponível em: <http://www.pge.rs.gov.br/>
 Acesso em 23/03/2010.