

ANÁLISE DOS SISTEMAS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DE OPERAÇÕES NO JUDICIÁRIO: OS JUIZADOS ESPECIAIS DE FORTALEZA-CE

ANALYSIS OF PLANNING AND OPERATIONS CONTROL SYSTEMS IN JUDICIARY: THE SPECIAL COURTS OF FORTALEZA-CE

Daniel Tahim Alves Brito

Universidade Federal do Ceará - UFC

Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Ceará.

Endereço: Av. da Universidade, 2431. Benfica 60020-180 – Fortaleza - CE

Email: dantahim@oi.com.br - <http://lattes.cnpq.br/7693226521629558>

José Carlos Lázaro

Universidade Federal do Ceará - UFC

Doutorado em Planejamento Ambiental pela Technische Universität Berlin – Alemanha

Endereço: UFC - Av. da Universidade, 2431. Benfica, Cep 60.020-180 – Fortaleza – CE. Fone: (85) 9618 6229

Email: silvafilhode@yahoo.com.br - <http://lattes.cnpq.br/1338514748652744>

Valquíria Melo Souza Correia

Universidade Federal Rural do Semi Árido (UFERSA).

Mestre em Logística e Pesquisa Operacional pela Universidade Federal do Ceará.

Endereço: Av. Francisco Mota, 572. Bairro Costa e Silva. CEP: 59.625-900 - Mossoró-RN

Email: valquiriamelocorreia@gmail.com - <http://lattes.cnpq.br/0682069681721657>

Data de submissão: 14 Out 2011. **Data de aprovação:** 30 Mar 2012. **Data da publicação:** 30 Jun 2012. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA. Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Profª. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Resumo

O trabalho desenvolve um estudo de casos múltiplos, realizado em três Juizados Especiais da cidade de Fortaleza/CE, tendo como objetivo identificar e analisar os Sistemas de Planejamento e Controle desses órgãos, frente à teoria existente sobre o tema. Inicialmente são apresentados os principais pontos teóricos sobre Operações de serviços e Planejamento e Controle de Operações. Logo após, são relatadas as principais práticas de Planejamento e Controle de Operações nesses juizados. Por fim é apresentada uma análise conceitual e comparativa dos Sistemas de Planejamento e Controle das operações dos juizados pesquisados, na qual se procurou mostrar quais as técnicas empregadas, quais os reflexos dessas práticas no desempenho operacional desses juizados e, por fim, apresentar propostas de adequação desses sistemas à realidade dos Juizados Especiais.

Palavras-chave

Gestão de Serviços. Planejamento e Controle de Operações. Poder Judiciário. Juizados Especiais.

Abstract

The paper develops a multiple case study conducted in three Special Courts of the District of Fortaleza / CE, aiming to identify and analyze the Operational Planning and Control Systems in Brazilian Courts using the theoretical framework of operations management. Initially we present the main theoretical points on Operations Planning and Control Services and Operations. The survey then shows the main practices of Operations Planning and Control in these Courts. It follows a presentation of a conceptual analysis and comparative Systems Planning and Control of operations of the Courts surveyed, showing the techniques used and possible gains from using this technique in operating performance of these courts. The article concludes with proposals to adapt these systems to the reality of the Special Courts.

Keywords

Service Management. Operations Planning and Control. Judiciary. Special Courts.

1. Introdução

É tema recorrente, nos meios de comunicação, a incapacidade do Poder Judiciário desse país de promover um processo célere. Características como ineficiência, morosidade, excesso de formalismo e custos elevados são associadas ao Judiciário. Não são poucas as queixas da sociedade em relação aos serviços judiciários.

Apesar dessa percepção comum, segundo Nogueira (2010), pouco se estuda na área da administração, especificamente pública, sobre esse poder do Estado. Analisando-se ainda esses poucos estudos, notou-se que eles abordam temas como decisão e conflitos (BATITUCCI *et al* 2008), clima organizacional (VILLARDI *et al.* 2011), liderança ou mérito (NOGUEIRA *et al* 2007; AMORIM *et al.* 2009; VILLARDI; DEBEUX, 2006), sendo raros trabalhos sobre desempenho operacional nos serviços judiciários, como os de Wolfowitch e Monteiro (2010), e discussões teórico-conceituais, como de Araujo e Bessa (2010) e Pereira Filho e Oliveira (2010), relevantes nessa tematização.

Até mesmo os Juizados Especiais (antigos “juizado de pequenas causas”), órgãos criados com o objetivo de promover uma Justiça mais célere e mais acessível, não fogem dessa realidade. Estatísticas veiculadas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) demonstram o crescente aumento da demanda desses órgãos e, por consequência, o aumento dos casos pendentes de julgamento.

Segundo o CNJ, somente no ano de 2004, ingressou nos Juizados Especiais do Estado do Ceará a quantidade de 43.961 processos. Já, no ano de 2008, esse número foi de 58.288 processos, representando um aumento de aproximadamente 33%. Por sua vez, nesse mesmo período, houve uma redução no número de magistrados com exercício nesses órgãos, de 40 para 38. O número de servidores efetivos passou de 2.914, no ano de 2004, para 2.804 em 2008. (CNJ,2008)

O aumento da demanda nos Juizados Especiais, aliado ao reduzido número de magistrados e servidores, vem resultando na elevação do número de processos pendentes de julgamento nesses órgãos e, conseqüentemente, em uma maior demora na prestação jurisdicional.

Em 2004, os Juizados Especiais detinham 33.112 casos pendentes de julgamentos. Já em 2008, esse número passou a ser de 62.465, significando um aumento de 88%. Uma maneira de minimizar os efeitos desse descompasso decorre da aplicação de técnicas de Planejamento e Controle de Operações que possibilitem adequar os escassos recursos dos Juizados Especiais à sua demanda. (CNJ, 2008)

Cabe ao CNJ a difusão de técnicas administrativas e ferramentas estatísticas que permitam um acompanhamento da situação de todos os órgãos que compõem o Poder Judiciário brasileiro. Portanto, através de encontros, resoluções, recomendações, metas a serem alcançadas e outras formas de comunicação, o CNJ busca primeiramente uma padronização das formas de atuação (VIEIRA; PINHEIRO, 2008).

O presente estudo possui, como objetivo, analisar conceitualmente a configuração dos sistemas de Planejamento e Controle de Operações dos Juizados Especiais. Diante dessa perspectiva, foi realizada esta pesquisa, de caráter exploratório e descritivo, em três Juizados Especiais da Cidade de Fortaleza, Ceará, para identificar como eram gerenciadas as questões básicas da gestão de operações.

2. Operações de serviços

Para uma gestão eficaz das operações de serviços, é condição inicial compreender as particularidades dos serviços (RATHMELL, 1966; GRÖNROOS, 1995) e suas implicações na forma de administrar suas operações. Com esse propósito, apresenta-se a seguir uma revisão da literatura acerca do tema.

2.1. Características dos Serviços e suas implicações

Diferentes autores (GIANESI; CORRÊA, 1996; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000; PEINADO; GRAEML, 2007) destacam características peculiares aos serviços de forma a diferenciá-los de forma mais clara dos bens manufaturados. Essa relação é importante no estudo da gestão das operações de serviços, em face da maior parte dos estudos estabelecidos na área da produção estar voltada para a manufatura. Identificar e compreender essas características especiais dos serviços é importante para a concepção das particularidades de um sistema de gestão de serviços.

Outra característica apontada pelos autores é o alto grau de envolvimento do cliente nas operações de serviços. Essa particularidade dos serviços implica na decisão da localização das instalações, buscando-se minimizar o custo do deslocamento do cliente à prestadora de serviços, ou vice-versa.

2.2. Classificação das Operações de Serviços

Através da análise das características das operações de serviços, pode-se constatar que muitas das especificidades dos serviços apresentadas não podem ser totalmente generalizáveis. Por outro lado, essas características têm implicações relevantes na forma de se gerenciar o sistema de operações.

Vale ressaltar que, embora apresente uma classificação de serviços bastante didática, não se pode imaginar que esse modelo de classificação enquadre todos os processos de serviços. Podem-se citar, como um exemplo, os grandes supermercados, que, mesmo atendendo um grande volume de clientes (serviço de massa), têm características típicas de uma loja de serviços. Também é importante frisar que uma mesma organização pode oferecer diversos serviços, que podem ser produzidos por tipos diferentes de processo. (GIANESI; CORRÊA, 1996; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000)

2.3. A função de Operações e suas interfaces

Gianesi e Corrêa (1996) afirmam que um sistema de operações, seja de que empresa for, apresenta alguns elementos básicos. O sistema necessita prioritariamente de objetivos bem definidos. O sistema contém também um processo de transformação responsável pela conversão de entradas (recursos) em saídas específicas. Integra o sistema, ainda, um sistema de controle que visa a garantir que as saídas sejam as esperadas, minimizando as flutuações aleatórias.

Devido à simultaneidade entre produção e consumo das atividades de alto contato das operações de serviços, a interface operações/marketing torna-se muito mais evidente. Na manufatura, existe uma razão clara entre as funções de operações e marketing, enquanto que, em uma empresa de serviços, onde o consumo é simultâneo à produção, deve haver contato direto entre o consumidor e a produção. Em razão disso, Gianesi e Corrêa (1996) afirmam que os gerentes de operações de serviços, em geral, desempenham funções de marketing, paralelamente a sua função principal (ver FIG. 1 a seguir)



FIGURA 1 – As funções de marketing e operações em empresas de manufatura e serviços.
Fonte: Gianesi e Correa, 1996, p.37

Como decorrência dessa interface, as organizações devem definir as estratégias das funções de marketing e de operações coerentes e subordinadas com suas estratégias globais (GIANESI; CORREA, 1996).

3. Planejamento e controle em sistemas de serviços

Este item objetiva apresentar a natureza e as funções do Planejamento e Controle de Operações, bem como as principais técnicas/filosofias utilizadas e sua aplicabilidade nos sistemas de serviços..

3.1 Natureza e Funções

Slack *et al* (2002) afirmam que o propósito do planejamento e controle é garantir que a produção ocorra eficazmente e produza produtos e serviços na quantidade, no momento e no nível de qualidade adequado, conciliando o fornecimento dos produtos e serviços de uma operação com sua demanda.

As atividades do planejamento e controle da produção são exercidas nos níveis estratégico, tático e operacional de um sistema de produção. No nível estratégico, o PCP participa da formulação do Planejamento Estratégico da Produção, gerando um Plano de Produção. No nível tático, o PCP desenvolve o Planejamento-mestre da produção, obtendo o Plano-mestre de Produção (PMP). No nível operacional, o PCP prepara a Programação da Produção e executa o Acompanhamento e Controle da Produção (MARTINS; LAUGENI, 2006; TUBINO; 2006; CHASE *et al.* 2006).

3.2 Planejamento e Controle da Capacidade e da Demanda

Segundo Gianesi e Corrêa (1996, p. 156), capacidade é o potencial produtivo de um sistema. A importância das decisões sobre capacidade está relacionada, primeiramente, com a necessidade de ter capacidade de atender aos clientes, quando necessário, assim como com o nível de investimento e de custos de manutenção. Afeta, ainda, o nível de dificuldade de programar a produção de serviços e, por fim, afeta a velocidade da prestação

de serviços e de cumprir prazos. Ainda, segundo Giansi e Corrêa (1996), há três políticas básicas para gestão de capacidade:

- alterar a capacidade do sistema para que esta se ajuste melhor à demanda;
- absorver as variações da demanda usando estoques;
- influenciar a demanda para que esta se ajuste melhor à capacidade existente.

A segunda política consiste em manter o nível de capacidade constante e usar estoques para conseguir absorver as variações de demanda. Nas operações de serviços, há basicamente três formas de utilização dessa política: a formação de filas, o sistema de reservas e a partição da demanda. Essa última consiste na identificação de diversas fontes de demanda (grupos de clientes) com comportamento diferenciado e, a partir daí, programar o atendimento aos diversos grupos, de forma a maximizar a utilização de capacidade e minimizar os tempos de espera desnecessários.

Outra forma de tentar garantir um nivelamento entre capacidade e demanda dá-se pela tentativa de influenciar essa última. Segundo Slack *et al.*(2002), o mecanismo mais utilizado para influenciar a demanda é através do preço. As organizações podem ainda tentar influenciar a demanda através de propaganda adequada.

3.3 Gestão de Filas e de Fluxo de Clientes

Corrêa e Corrêa (2004) afirmam que, praticamente, todas as organizações que processam fluxos e que estão sujeitas a alguma restrição de capacidade de recursos, de uma forma ou de outra, encaram o problema de filas de espera. Nos fluxos de materiais, as filas de espera são chamadas de “estoque em processo” ou estoque aguardando processamento.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) salientam que é difícil lidar com as flutuações na demanda por serviços, já que a sua produção e o seu consumo ocorrem simultaneamente. Afirmam, ainda, que a variação nas taxas de chegada de clientes e nos tempos de serviços resulta na formação de filas. O gerenciamento de filas é um desafio constante para os gerentes de serviços. Sendo assim, uma má gestão de filas ou a pouca relevância atribuída do gestor para esse aspecto poderá criar um impacto muito negativo na formação da satisfação do cliente e ocasionar profundo descontentamento da qualidade do serviço prestado.

Outro aspecto a ser observado no gerenciamento de filas é a disciplina da fila. Segundo Giansi e Corrêa (1994), os gerentes dos sistemas de serviços devem garantir a justiça quanto à sequência de atendimento entre clientes na fila. A regra de sequenciação mais socialmente aceita é a regra “FIFO” (*First in, First out*), ou em português PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai) na qual o primeiro a chegar é o primeiro a ser atendido. Uma estratégia para garantir essa regra de sequenciação é, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), a utilização do sistema de “retirada de senha”.

Outros serviços estabelecem como critério de prioridade no atendimento o grau de importância do cliente. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), os gerentes desses sistemas de serviço devem tomar medidas para evitar uma imagem óbvia de discriminação.

No sistema de filas múltiplas (FIG. 2), o cliente que chega precisa escolher em qual fila entrar, podendo mudar de fila, quando achar conveniente. Esse tipo de configuração permite a diferenciação do serviço oferecido, o que possibilita a adequação da qualificação do servidor ao tipo de serviço.

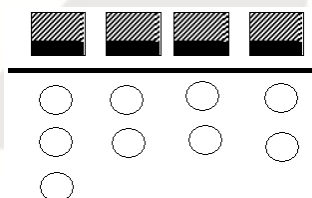


FIGURA 2: Sistema de filas múltiplas
 Fonte: Giansesi e Corrêa, 1994, p. 171.

Na configuração do tipo fila única (FIG. 3), normalmente, são utilizadas cordas e ou marcações no chão que induzem os clientes a entrarem na fila. Esse tipo de arranjo garante justiça, assegurando que o primeiro a chegar ao sistema será o primeiro a ser atendido.

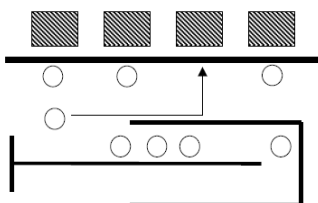


FIGURA 3: Sistema de fila única
 Fonte: Giansesi e Corrêa, 1994, p. 171.

O uso de filas com senhas numeradas (FIG. 4) é um arranjo particular do sistema de fila única, no qual o cliente que chega obtém uma senha cujo número indica a posição que ele se encontra na fila.

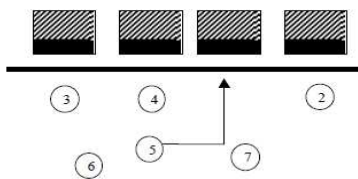


FIGURA 4: Sistema de senha numerada
 Fonte: Giansesi e Corrêa, 1994, p. 171.

A chegada de clientes a serem atendidos pode ser de uma população-fonte infinita ou finita. A população infinita é grande o suficiente para não ser afetada pela “saída” de um cliente que entre no sistema de filas. Já uma população finita é pequena e fica relevantemente afetada pelos clientes que estão sendo servidos (CORRÊA; CORRÊA, 2005; KRAJEWSKI *et al.* 2009).

3.4 Planejamento e Controle de Materiais

Em geral, o gerenciamento dos estoques é um grande desafio para os gerentes de operações, posto que mantê-los incorre em custos e, por muitas vezes, empatam considerável quantidade de capital. Por outro lado, a sua manutenção garante certo nível de segurança contra as incertezas inerentes aos sistemas produtivos.

Outro modelo de gestão de estoques é o de revisão periódica. Esse modelo consiste na verificação periódica do nível de estoque do item e, com base no nível de estoque encontrado, determina-se a quantia a ser ressuprida, de modo que, ao recebê-la, seja atingido um nível de estoques predeterminado (CORRÊA; CORRÊA, 2005;).

Giansesi e Corrêa (1994) definem a técnica ABC como uma forma de classificar todos os itens de estoque de determinado sistema de operações em três grupos, baseados em seu valor total anual de uso. Os passos para a aplicação da técnica ABC são os seguintes:

- determinar a quantidade total utilizada no ano anterior, ou projetar quantidades para uso futuro, para cada item de estoque;
- determinar o custo médio de cada um dos itens de estoque, usando moeda forte;
- calcular, para cada item de estoque, custo anual total de uso.;
- ordenar em uma lista todos os itens em valor decrescente do valor de uso;
- calcular os valores acumulados para toda a lista, na ordem definida;
- calcular acumulados determinados no item anterior em termos percentuais relativos ao valor total acumulado de valor de uso para o total dos itens;
- plotar em um gráfico;
- definir as três regiões, conforme a inclinação da curva resultante (FIG. 5).

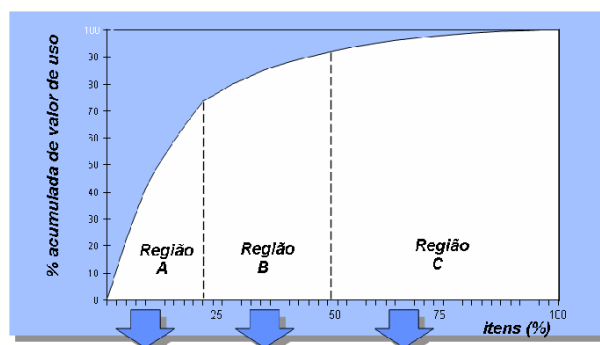


FIGURA 5 – O conceito de ABC.
Fonte : Corrêa e Corrêa, 2005, p. 336.

Esses conceitos podem servir a quaisquer tipos de serviço, sendo então uma abordagem passível de aplicar num serviço do poder judiciário ao público

4 Metodologia

A estratégia utilizada para esta pesquisa foi o estudo de casos. Segundo Yin (2001, p. 27), o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, em situações nas quais os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas é possível se fazerem observações diretas e entrevistas sistemáticas.

A pesquisa envolveu três juizados especiais, situados na cidade de Fortaleza. O objetivo da aplicação do estudo de múltiplos casos foi verificar similaridades ou diferenças entre os casos estudados, permitindo uma comparação das práticas de planejamento adotadas e suas implicações, favorecendo uma melhor análise dos dados.

Inicialmente, para a realização deste estudo, fez-se uma pesquisa teórica sobre Planejamento e Controle de Operações de Serviços, abordando as características dos serviços, suas implicações na gestão de suas operações, o conceito de planejamento e controle de operações, seu objetivo, funções, e suas atividades.

A finalidade da pesquisa teórica é, segundo Lakatos e Marconi (2006), colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. Portanto, para tal, foram utilizados livros, dissertações, materiais disponíveis na internet e artigos publicados.

Foi realizada uma pesquisa documental, a qual abrangeu a análise de relatórios de produtividade e do nível de demanda desses juizados, disponíveis no site da Corregedoria do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, bem como aqueles disponibilizados pelos sistemas informatizados dos juizados especiais analisados.

Na coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, as quais se caracterizam pela utilização de um roteiro na sua condução, mas com liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo entrevistador (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

As entrevistas foram realizadas com servidores efetivos do Poder Judiciário, lotados nos juizados especiais, com experiência mínima de um ano no juizado de sua atual lotação. O roteiro da entrevista foi estruturado de forma a investigar como se configuram os sistemas de planejamento e controle das operações dos juizados, em seus diversos aspectos.

Outra técnica utilizada na coleta de dados primários foi a observação não-participante, cuja característica principal é não integração do pesquisador à realidade observada. Por último, foram feitas análises dos dados obtidos, a fim de elaborar as conclusões do trabalho e recomendações de estudos futuros.

5 Apresentação e análise dos casos

Em resposta ao clamor social por uma Justiça mais célere, mais acessível e menos onerosa, no ano de 1984, através da Lei nº. 7.244, foram instituídos os Juizados de Pequenas Causas. Esses órgãos jurisdicionais tinham competência para processar e julgar as causas relacionadas a direitos patrimoniais e cujo valor da causa não excedesse o montante de vinte salários mínimos vigentes.

Esses juizados tinham como propósito facilitar o acesso à justiça para o cidadão comum, principalmente para a camada menos favorecida da sociedade. Para tanto, o legislador valeu-se de um conjunto de inovações, que vão desde a simplificação dos procedimentos processuais até novas técnicas de resolução dos conflitos de interesse.

Os bons resultados dos primeiros juizados levaram à discussão sobre a ampliação da sua atuação. Nesse contexto, a Constituição de 1988, em seu artigo 98, inciso I, determinou a criação dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, competentes para a conciliação, o julgamento e a execução de causas cíveis de menor complexidade e infrações penais de menor potencial. No entanto, somente em 1995, através da promulgação Lei 9.099, nasceram os Juizados Especiais Cíveis e Criminais que existem atualmente.

No âmbito estadual, o sistema de Juizados Especiais Cíveis e Criminais, sua organização, composição e competência foram criados pela Lei Estadual no. 12.553 de 27 de dezembro de 1995. Esses juizados têm como propósito facilitar o acesso à justiça para o cidadão comum, principalmente para a camada menos favorecida da sociedade, assim como proporcionar um processo mais célere e informal.

5.1 Aspectos Gerais dos Juizados Especiais de Fortaleza

Os juizados especiais estaduais funcionam como um órgão autônomo, dotados, dessa forma, de estrutura própria.

Na cidade de Fortaleza, capital do Estado do Ceará, funcionam 20 juizados especiais, onde tramitam 426.548 processos, sendo 374.056 processos cíveis e 52.492 de competência criminal. A distribuição da competência de atuação desses juizados é definida pelo critério territorial, ou seja, em razão do local onde ocorreu o fato ou pelo domicílio das partes.

O quadro básico de pessoal e a estrutura dos juizados especiais, no Estado do Ceará, são definidos pela Lei Estadual no. 12.553/95. Essa lei delibera que as unidades dos Juizados Especiais são constituídas por dois órgãos: um Juiz de Direito e uma Secretaria. Essa última é composta pelo seguinte quadro básico de pessoal:

- um (01) Diretor de Secretaria;
- um (01) Conciliador;
- um (01) Técnico Judiciário;
- um (01) auxiliar de conciliação.

O Juiz de Direito está no topo da hierarquia dos Juizados Especiais. A Secretaria é composta por três departamentos, cabendo ao Diretor de Secretaria o seu gerenciamento, conforme o organograma apresentado na FIG. 6.

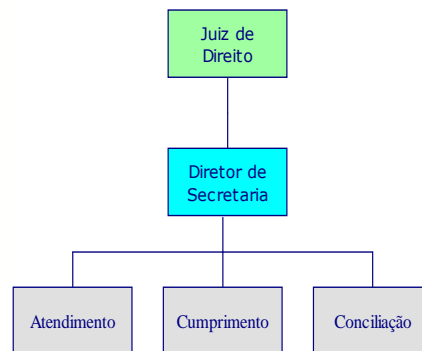


FIGURA 6 - Estrutura Organizacional dos Juizados Especiais de Fortaleza.
Fonte: Elaborado pelos autores

Os Juízes de Direito são responsáveis pela atividade jurisdicional do órgão, tendo como principais atividades: a realização de audiências, a expedição de despachos e de sentenças.

Ao setor de conciliação, é atribuída a realização das audiências conciliatórias e designação de audiências de instrução e julgamento, em caso da impossibilidade de celebração de acordo entre as partes.

O setor de cumprimento é responsável pelo cumprimento das decisões judiciais, realizando tarefas como: expedição e cumprimento de mandados, preparação e postagem de correspondências, expedição de ofícios, cadastro de processos e de suas movimentações em sistemas informatizados e atendimento ao público.

Ao atendimento, compete prestar informações às partes processuais e seus advogados, assim como receber os pedidos orais das partes, quando da propositura da ação. Nos juizados especiais, o processo inicia-se através de um pedido inicial que pode ser escrito ou oral. Nesse último caso, a Secretaria deverá reduzir o pedido da parte a termo, iniciando-se, dessa forma, o processo judicial.

Uma consideração importante a ser feita é que, no ano de 2008, foi implantado nos Juizados Especiais do Estado do Ceará um sistema de processos eletrônicos, denominado de PROJUDI, o qual permite que a tramitação dos processos judiciais ocorra de forma totalmente virtual, sem a necessidade do emprego de papel. Essa inovação implicou em modificações nos sistemas de planejamento e controle das operações dos Juizados Especiais, conforme verificaremos nos próximos tópicos.

5.2 Caracterização dos Juizados Pesquisados

Nos tópicos seguintes, serão abordados os aspectos dos juizados especiais pesquisados, no que se referem às suas características gerais e à configuração dos sistemas de planejamento e controle de suas operações.

5.2.1 O caso da 2ª Unidade dos Juizados Especiais

O primeiro caso pesquisado foi a da 2ª Unidade dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais de Fortaleza, a qual foi instalada no ano de 1992 e localiza-se no bairro da Maraponga. Atualmente esse juizado conta com um Juiz de Direito e dez servidores, sendo oito efetivos e dois comissionados. O Diretor de Secretaria, responsável pelo gerenciamento do juizado especial, tem bacharelado em Direito e está atuando nesse juizado há, aproximadamente, três meses.

No 2º Juizado Especial, segundo dados da Corregedoria do Tribunal do Estado do Ceará, tramitam 737 processos cíveis, dentre estes, 646 são virtuais. No ano de 2009, até o final do mês de outubro, esse juizado recebeu 1.064 processos cíveis e, nesse mesmo período, arquivou 935 processos. Os processos arquivados, nesse período, tiveram um tempo médio de tramitação de 130 dias.

a) Planejamento e controle da capacidade e da demanda

Na 2ª Unidade dos Juizados Especiais, não existe uma estimativa de capacidade agregada. Somente para as atividades totalmente programadas, tais como audiências e atendimento iniciais.

Nesse juizado também não são aplicadas técnicas mais apuradas de previsão de demanda. Esta somente ocorre levando-se em consideração a sua variação diária, a qual acontece de forma totalmente empírica. Acredita-se, em razão da experiência prática, que, no período matutino, haja uma demanda maior no atendimento que no período da tarde.

Buscando um ajuste de sua demanda com sua capacidade produtiva, o 2º JECC adota o sistema de agendamento de atendimentos para o atendimento inicial. Esses atendimentos são realizados por dois servidores, às terças e às quintas-feiras, totalizando doze por dia. Dessa forma, os servidores designados para a realização dessas atividades ficam disponíveis para trabalharem no setor de cumprimentos nos outros dias da semana.

Com o mesmo propósito, os turnos de trabalho são programados de modo que o número de funcionários seja proporcional à demanda, durante o decorrer do dia. Portanto o número de servidores trabalhando no turno da manhã, o qual é apontado como o de maior demanda, é superior ao número de servidores que trabalham no turno da tarde. Outra prática adotada é a de mutirões, a qual se caracteriza pela união de esforços em torno de um problema específico, geralmente, excesso de audiências a serem designadas ou de processos aguardando a expedição de documentos.

b) Gerenciamento de filas e de fluxo de clientes

No 2º Juizado Especial, não é comum a formação de filas para o atendimento, em razão da prioridade que se dá a essa tarefa, a qual acontece da seguinte forma: quando um cliente chega para ser atendido, este é prontamente atendido por um servidor; na chegada de outro cliente, é destinado outro servidor para o seu atendimento. Existe uma fila de espera “virtual” para o serviço de recebimento de pedidos orais, posto que este é previamente agendado.

c) Planejamento e controle do estoque

Nesse juizado não há um controle sistemático e estruturado de materiais. Os pedidos de materiais são realizados mensalmente. O Diretor de Secretaria verifica os itens que estão faltando no estoque ou que se encontram com um baixo nível de estoque. Após esse levantamento, expede-se um requerimento de material ao Departamento de Patrimônio do Fórum Clóvis Beviláqua.

Não existe nenhum cálculo acerca da quantidade de material necessário, o que acarreta o acúmulo de alguns itens em estoque e a falta de outros. Também não há definição de um estoque de segurança. Segundo uma servidora desse juizado, a falta de material ocorre com frequência, principalmente pela falta desse material no almoxarifado do Fórum Clóvis Beviláqua.

d) Programação, Sequenciamento e Controle

Conforme já exposto, nesse juizado, os turnos de trabalho são programados de forma que um número maior de servidores trabalhe nos horários do dia com maior demanda. No que diz respeito ao sequenciamento das atividades, constatou-se que os expedientes relacionados à realização de audiências e a pedidos de urgência são priorizados.

Para as outras atividades de retaguarda, nos processos de meio físico, não existem regras definidas de sequenciamento, enquanto que na expedição de documentos dos processos virtuais é utilizada a regra do Primeiro que entra; Primeiro que sai, em razão da possibilidade dada pelo sistema PROJUDI de classificar os processos que estão aguardando a expedição de documentos por data de entrada na fila.

5.2.2 O caso da 5ª Unidade dos Juizados Especiais

Situado no bairro Conjunto Ceará, o 5º Juizado Especial possui em seu quadro de pessoal oito servidores e uma Juíza de Direito. O quadro de pessoal é formado por cinco servidores efetivos, dois comissionados e um terceirizado. Sua instalação deu-se no ano de 1992 como Juizado de Pequenas Causas.

Conforme a última estatística publicada pela Corregedoria do Tribunal de Justiça estadual, tramitam, no 5º Juizado especial, 1.995 processos cíveis, sendo 1.412 processos virtuais e 583 processos. No decorrer desse ano, até o final do mês de outubro, ingressaram, nesse juizado, 1.147 processos. Nesse período, foram arquivados 585 processos que tiveram tramitação média de 220 dias. A Diretora de Secretaria possui bacharelado em Direito e está atuando no referido juizado há, aproximadamente, dois anos.

a) Planejamento e Controle da Capacidade e da Demanda

No 5º Juizado Especial, não há um cálculo objetivo de sua capacidade agregada de produção. Somente para as atividades totalmente programadas é que se tem uma avaliação acerca de suas capacidades produtivas. Em relação ao atendimento inicial, estima-se que, em condições normais, a unidade seja capaz de atender sete pessoas por dia. A capacidade de realização de audiências conciliatórias é de quarenta por semana, enquanto que a capacidade da realização de audiências de instrução e julgamento é de oito por semana, na esfera cível.

A previsão de demanda, no 5º Juizado Especial, dá-se de forma intuitiva, não existindo dados concretos sobre essa variável. O que se sabe é que, durante o dia, a demanda pelo atendimento de processos em tramitação aumenta no turno da tarde, em face das audiências de instrução e julgamento serem realizadas nesse período do dia, aumentando, dessa forma, o número de pessoas circulando no seu interior. Já para o atendimento de recebimento de pedidos orais, acredita-se que sua demanda ocorra maior no período matutino.

A 5ª Unidade dos Juizados utiliza-se da estratégia de formação de filas para ajuste da demanda à capacidade. O atendimento dos clientes é feito por um servidor, invariavelmente, ocorrendo de se formarem filas. Dessa forma, também é configurado o setor de atendimento inicial. O horário de trabalho de cada servidor é definido por conveniência destes, ocorrendo de ter mais servidores trabalhando no período da manhã.

b) Gerenciamento de filas e de Fluxo de Clientes

Na 5ª Unidade, há formação de filas para as atividades de atendimento e recebimento de pedidos orais. As filas são configuradas através da utilização de senhas numeradas, fazendo uma separação entre os que pretendem iniciar uma ação e os que procuram informações acerca de seu processo. Um servidor é destinado para o atendimento de partes e advogados de processos já existentes e outro servidor é encarregado de atender as pessoas que pretendem iniciar uma ação. Em virtude do limitado número de servidores, somente em casos extremos, é destinado mais de um servidor para exercerem essas atividades.

Um dos grandes problemas levantados no 5º JECC diz respeito à formação de filas. São frequentes as reclamações em razão da demora no atendimento, principalmente entre os usuários do setor de recebimento de pedidos orais, em razão do tempo necessário para a realização de suas tarefas.

c) Planejamento e Controle do Estoque

Nesse juizado, não há um controle sistemático e estruturado de materiais. Os pedidos de materiais são realizados mensalmente, ficando a cargo da Diretora de Secretaria verificar os itens que estão faltando no estoque, ou que se encontram com um baixo nível e, após esse levantamento, requerê-los ao Departamento de Patrimônio do Fórum Clóvis Beviláqua.

Também não existe nenhum cálculo acerca da quantidade de material necessário para atender a demanda, nem a definição de um estoque de segurança.

d) Programação e Sequenciamento

Nesse juizado, não há uma programação de turno de trabalho em razão da variação da demanda durante o dia, ocorrendo de ter mais servidores trabalhando no período da manhã, justamente nos horários de menor demanda.

No ano de 2008, o 5º JECC implantou um sistema de organização de escaninhos, chamado de “Sistema Cartesiano”, desenvolvido pelo servidor Luiz Cláudio Brandão Gomes, na época, lotado na 6ª Vara da Fazenda Pública da comarca de Fortaleza.

O Sistema Cartesiano consiste em um POKE YOKE para organizar os processos em estantes classificadas por assunto. Os escaninhos são identificados por letras e números, como se fosse uma planilha eletrônica. Em cada escaninho, são empilhados, em média, vinte processos. Esses processos são organizados em ordem cronológica, de forma que o servidor identifique quais processos entraram primeiro na fila de processamento. A FIG. 7 a seguir ilustra o Sistema Cartesiano.

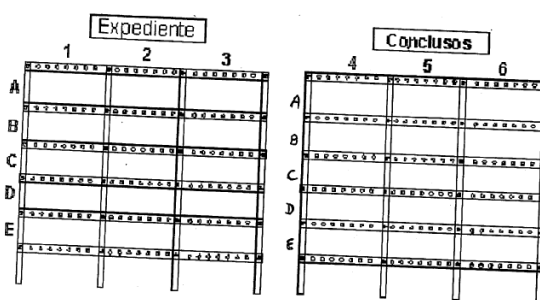


FIGURA 7 – Organização dos Processos no Sistema Cartesiano.
Fonte: Projeto de Padronização do Sistema de Atualização, 2008.

No entanto, observou-se que, na prática, os processos não são disponibilizados nos escaninhos em ordem cronológica, principalmente em razão da falta de um critério de sequenciamento. No que diz respeito ao controle das operações, o 5º JECC somente possui indicadores de produtividade da Juíza de Direito, em face de determinação legal. Para as atividades da Secretaria, não há indicadores de produtividade ou de eficiência.

5.2.3.O caso da 13ª Unidade dos Juizados Especiais

A 13ª Unidade dos Juizados Especiais foi criada no ano de 1996, estando situada no bairro do Montese. Dispõe de um Juiz de Direito, onze servidores e um estagiário. Todos os servidores são efetivos, inclusive aqueles que ocupam os cargos em comissão. O Diretor de Secretária possui bacharelado em Direito e está atuando, nesse juizado, há, aproximadamente, 10 anos.

No tocante ao número de processos, tramitam, nesse juizado, 974 processos cíveis. Entre o primeiro dia de janeiro e o último de outubro, desse ano, ingressaram 1.055 processos e foram arquivados 948 feitos. O tempo médio de tramitação, nesse juizado, é de 180 dias.

a) Planejamento e Controle da Capacidade e da Demanda

Quanto à capacidade produtiva, não se sabe definir a capacidade agregada. Esta é definida objetivamente somente para as atividades agendadas antecipadamente, como audiências e recebimento de pedidos orais.

Em relação à previsão da demanda, esta não se dá de forma estruturada, sendo realizada intuitivamente. Uma estratégia adotada para o ajuste da capacidade à demanda foi a de

limitar o recebimento de pedidos orais em cinco por dia. Dessa forma, somente um servidor é disponibilizado para a realização dessa tarefa.

No atendimento de partes de processos em tramitação, existe uma flexibilização do número de atendentes, em razão da alteração da demanda. Normalmente, um servidor realiza esse atendimento, mas, quando a demanda aumenta de forma significativa, pode ser destinado mais de um servidor para a sua realização.

b) Gerenciamento de filas e de Fluxo de Clientes

No 13º JECC, há formação de filas para as atividades de atendimento e recebimento de pedidos orais. As filas são configuradas através da utilização de senhas numeradas para o serviço de recebimento de pedidos orais, tendo sua distribuição limitada a cinco senhas diárias.

O atendimento de partes e advogados de processos já existentes fica a cargo de um servidor, portanto sua configuração é do tipo fila única, com sequenciamento do tipo Primeiro a entrar; Primeiro a sair. Somente em casos excepcionais é destinado outro servidor para esse setor.

c) Planejamento e Controle do Estoque

Como os outros juizados acima mencionados, nesse juizado, não há um controle sistemático e estruturado de materiais.

Os pedidos de materiais são realizados mensalmente. O Diretor de Secretaria, no decorrer do mês, através de informações prestadas por servidores, toma nota dos materiais que precisam ser repostos, à medida que estes acabam. Ao final do mês, expede requerimento do material que se encontra em falta.

d) Programação, Sequenciamento e Controle das Operações

No 13º JECC, não há uma preocupação de definir os turnos de trabalho, de acordo com as variações de demanda durante o dia, principalmente em virtude da falta de um estudo acerca de previsão da demanda.

No que diz respeito ao sequenciamento das atividades, constatou-se que os expedientes relacionados à realização de audiências e a pedidos de urgência são priorizados. Quanto aos demais, observou-se que somente, nos processos virtuais, é utilizada a regra do Primeiro que entra, Primeiro que sai.

5.3 Análise Cruzada

Com base nas informações levantadas, observa-se a existência de muitas similaridades na configuração dos sistemas de planejamento e controle de suas operações. No entanto, algumas diferenças também foram constatadas.

Nos tópicos seguintes, são relacionadas as similaridades e diferenças dos Sistemas de Planejamento e Controle de Operações dos juizados pesquisados e suas principais implicações..

5.3.1 Planejamento e Controle da Capacidade e da Demanda

Uma característica comum entre os juizados pesquisados é a falta de mensuração de suas capacidades agregadas, bem como da ausência de técnicas mais apuradas na previsão da demanda. A revisão teórica sobre o assunto coloca essas mensurações como condição inicial para uma gestão da demanda e da capacidade.

Quanto às políticas de gestão da capacidade, na 2ª Unidade é adotada a política de ajuste à demanda para o setor de atendimento, através do aumento do número de servidores, de acordo com a variação da demanda. No entanto, esse incremento não é planejado e ocorre em razão da configuração de seu *layout*. A configuração da estrutura física desse juizado não permite uma separação entre as atividades de frente e de retaguarda. Esse tipo de

desenho ocasiona a interrupção frequente das atividades de retaguarda, o que acaba provocando uma redução na produtividade e erros.

O 5º e o 13ª juizados empregam a política de formação de filas, ocorrendo, por vezes, do tempo de espera ser alto, provocando reclamações dos clientes. Isso decorre da falta de avaliação das flutuações da demanda, principalmente durante os diferentes horários do dia, o que identificaria os horários em que a procura pelo serviço é maior. Agindo dessa forma, os juizados pesquisados poderiam antever a necessidade de um aumento de mão de obra e incrementar a capacidade de atendimento nos chamados “horários de pico”.

Para o recebimento de pedidos orais, os três juizados utilizam políticas diferentes. Os juizados da 2ª e 13ª Unidades utilizam-se da estratégia do sistema de reservas, enquanto a 5ª Unidade utiliza o sistema de formação de filas.

O QUADRO 1 apresenta as principais características do Planejamento e Controle da Capacidade e da Demanda dos juizados pesquisados.

QUADRO 1 – Características de PCP e da Demanda dos juizados pesquisados

Planejamento e Controle da Capacidade e da Demanda			
Características	2ª Unidade	5ª Unidade	13ª Unidade
Mensuração da capacidade agregada	Não	Não	Não
Uso de Técnicas para previsão da demanda	Não	Não	Não
Políticas de gestão da capacidade	Ajuste à demanda	Formação de filas	Ajuste à demanda
	Formação de filas		Formação de filas
	Sistema de reservas		Sistema de reservas

Fonte: Elaborado pelos autores

Na 5ª Unidade, são frequentes as reclamações pelo elevado tempo de espera para o atendimento desse serviço. Isso acontece pelo fato desse atendimento requerer um considerável tempo para ser realizado, entre quarenta minutos e uma hora, e sua demanda ser maior nas primeiras horas do dia. Assim, se cinco pessoas procurarem o serviço no mesmo horário, a última somente será atendida após aproximadamente quatro horas. Nesse caso, seria adequada a utilização da política de sistema de reservas, com o intuito de reduzir a espera em filas e, mesmo assim, garantir ao cliente a disponibilidade ao serviço.

5.3.2 Gerenciamento de filas e de Fluxo de Clientes

Nos juizados pesquisados, há a utilização do sistema de tipo Filas únicas. No 5º JECC, é utilizado o sistema de senhas numeradas, que, por sua vez, é um tipo particular do sistema de Fila única. O QUADRO 2 sintetiza essas características levantadas.

QUADRO 2 – Características da Gestão de filas e de fluxo de clientes

Gestão de Filas e de Fluxo de Clientes			
Característica	2ª Unidade	5ª Unidade	13ª Unidade
Configuração das filas de atendimento	Filas Únicas	Sistema de senhas	Filas Únicas
Regras de sequenciamento	PEPS	PEPS	PEPS
Uso de Simulação	Não	Não	Não
Uso da Teoria das Filas	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado pelos autores

Um aspecto comum aos juizados é que não há a utilização de técnicas mais apuradas de gestão de filas, tais como a simulação ou modelo matemático denominado Teoria das filas.

5.3.3 Planejamento e Controle de Estoque

O QUADRO 3 apresenta as principais características do Planejamento e Controle de Estoques dos juizados pesquisados.

QUADRO 3 – Características de Planejamento e Controle de Estoques dos juizados pesquisados.

Planejamento e Controle de Estoques			
Característica	2ª Unidade	5ª Unidade	13ª Unidade
Tipo de controle	Periódico	Periódico	Periódico
Estoque de Segurança	Não	Não	Não
Uso de sistema informatizado	Não	Não	Não
É comum a falta de materiais	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores

Predomina, nesse aspecto, o uso da verificação periódica (mensal) dos estoques, sem o auxílio de um sistema informatizado. É comum, nos juizados pesquisados, a falta material, pela carência do uso de modelos técnicos, principalmente, em face do não estabelecimento de um estoque de segurança.

5.3.4 Programação, Sequenciamento e Controle das Operações

O QUADRO 4 apresenta as principais técnicas de programação, sequenciamento e controle utilizadas nos juizados pesquisados.

QUADRO 4 – Características das atividades de Programação, Sequenciamento e Controle

Programação, Sequenciamento e Controle			
Programação de turnos de trabalho	Sim	Não	Não
Regra de sequenciamento (Retaguarda)	Prioridade	PEPS/Prioridade	Prioridade
Utiliza indicadores de produtividade	Sim	Somente para Juiz	Somente para Juiz
Controle do tempo de tramitação processual	Sim	Não	Não
Controle de desvios	Sim	Não	Não
Investigação das causas dos desvios	Sim	Não	Não

Fonte: Elaborado pelos autores

Somente no 2º JECC existe uma programação dos turnos de trabalho em razão da demanda prevista. Nos demais juizados, em virtude da falta de planejamento, há mais servidores trabalhando em turnos de baixa demanda do que nos horários de pico.

Quanto às regras de sequenciamento das atividades, é prática comum, nos juizados pesquisados, priorizar a expedição de documentos relacionados a processos com audiências marcadas, bem como aqueles de natureza urgentes, tais como pedido de restabelecimento do fornecimento de energia elétrica e de água.

Também é comum aos três juizados pesquisados priorizar a expedição de documentos de processos de partes que procuram o juizado. Essa regra implica que nem sempre os primeiros despachos proferidos pelo Juiz de Direito são os primeiros a serem cumpridos.

Somente os expedientes dos processos virtuais são sequenciados pela regra do PEPS em todos os juizados pesquisados. Aqueles relacionados aos processos de meio físico, em todos os juizados analisados, não seguem esse critério. A não utilização do critério PEPS

pode ocasionar uma distorção no tempo de tramitação de um processo, ou seja, não há uma garantia de que os processos que ingressam em certa data serão concluídos mais rápido que aqueles ajuizados em data posterior.

No que se refere ao sistema de controle, somente o 2º JECC utiliza indicadores de produtividade para todos os seus processos, controlando, inclusive, o tempo de tramitação de seus processos.

6 Considerações e recomendações finais

Para a realização desta pesquisa, inicialmente, foi realizada uma revisão teórica, objetivando dar suporte a este trabalho, a qual apresentou várias abordagens para a estruturação de sistemas de Planejamento e Controle de Operações, o que possibilitou uma visão ampla das possibilidades nesse campo. Entretanto constatou-se que a teoria acerca de planejamento e controle das operações de serviços não é tão abrangente. Sobre sua aplicabilidade no Judiciário, quase nada foi encontrado. Objetivando atender a essa necessidade, foi desenvolvido o presente trabalho.

Esta pesquisa utilizou o método do estudo de casos múltiplos, abordando três Juizados Especiais da cidade de Fortaleza. Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas com servidores dos juizados pesquisados, assim como o emprego da observação não participante.

A partir dos dados levantados e de sua análise, pôde ser constatado que há uma defasagem entre as práticas de Planejamento e Controle de Operações utilizadas e as possibilidades teóricas apresentadas na revisão teórica. Contudo algumas dessas práticas mostraram-se eficientes para a solução de alguns problemas de conciliação entre a demanda e a capacidade desses órgãos.

Verificou-se também que a gestão dos juizados especiais pesquisados, em muitos aspectos, é realizada na base do improviso, sem a utilização de técnicas de gerenciamento mais refinadas. Na verdade, essas organizações parecem desconhecer a possibilidade de uso, ou mesmo a existência, de algumas técnicas de Planejamento e Controle que poderiam ajudar muito sua forma de trabalhar.

Então se conclui que um importante passo para a melhoria do desempenho dos sistemas de Planejamento e Controle dos Juizados Especiais ocorrerá através da capacitação dos Diretores de Secretaria acerca das técnicas de Planejamento e Controle de Operações.

Vale ressaltar que os resultados obtidos restringem-se às empresas pesquisadas, não podendo ser generalizados para todos os Juizados Especiais, uma vez que não se possui base estatística para isso, servindo, assim, apenas como um primeiro indicativo, tendo em vista a carência de trabalhos nesse campo. Esse fato enseja a necessidade de aprofundamento na investigação do problema relatado, com o intuito de obter conclusões mais abrangentes.

Entre as propostas de trabalhos futuros que podem ser desenvolvidos nessa área, vale destacar:

- um estudo, buscando identificar o nível de conhecimento dos gestores dos Juizados Especiais acerca de técnicas de gestão;
- um estudo de caráter quantitativo, procurando relacionar o emprego de técnicas de Planejamento e Controle de Operações nos Juizados Especiais e quais os seus reflexos no desempenho produtivo;
- uma proposta de gestão dos Juizados Especiais baseada nas técnicas de Planejamento e Controle de Operações.

Referências

- AMORIM, T.N.G.F.; RODRIGUES, C.; PEREIRA, A.M.P.; MANGET, A.M.S.; SOUZA, A.M.S.. É possível liderar no judiciário? Um estudo buscando caracterizar a liderança e o gênero no tribunal de justiça de Pernambuco. EnANPAD, 33. *Anais...* São Paulo: Anpad, 2009.
- ARAUJO, I.V. ; BESSA, L.F.M.. Eficiência e efetividade no poder judiciário: o estado da arte e proposições de pesquisas. EnAPG, 2010. *Anais...* Vitória: Anpad, 2010.
- BATITUCCI, E.C.; SANTOS, A.; CRUZ, M.V.G.. Novas perspectivas do judiciário na mediação de conflitos: o caso do juizado especial criminal. EnAPG, 2008. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008.
- CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. A Justiça em números 2008: indicadores do Poder Judiciário. Brasília, 2008. Disponível em www.cnj.jus.br.
- CORREA, H. L.; CORREA, C. A. *Administração de produção e operações*. São Paulo: Atlas. 2005.
- ERDMANN, R. H. *Administração da produção: planejamento, programação e controle*. Florianópolis: Papa-Livro, 2000.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de serviços: operações, estratégia, e tecnologia da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L.. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo : Atlas, 1994.
- GRÖNROOS, C.. *Marketing: Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- LAKATOS, E.M; MARCONI, M.A. *Técnicas de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LIMA, R.C.; CAMPOS, E.S.. *Accountability Uma Análise Comparativa entre o Poder Executivo e Judiciário sobre a Divulgação de dados e informações, em seus Sítios Eletrônicos*. EnAPG, 2010. *Anais...* Vitória: Anpad, 2010.
- MARTINS, P.G.; LAUGENI, F.P. *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo: Saraiva. 2006.
- MAZZILLI, C.P.; PAIXÃO, R.; LEMOS, L.A. Análise do significado do trabalho no judiciário. EnANPAD, 26. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002.
- NOGUEIRA, J.M.A.; A gestão do poder judiciário nos estudos de administração pública no Brasil: um levantamento da literatura especializada. EnAPG, 2010. *Anais...* Vitória: Anpad, 2010.
- NOGUEIRA, J.M.A.; OLIVEIRA L.G.L.; PINTO, F.R. A meritocracia no setor público: uma análise do plano de cargos e carreiras do poder judiciário cearense. EnANPAD, 31. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007.
- PEINADO, J.r; GRAEML, A. R. *Administração da produção: operações industriais e de serviços*. Curitiba: UnicenP, 2007.
- PEREIRA FILHO, H.; OLIVEIRA, F.C. Benchmarking, isomorfismo mimético e boas práticas de gestão: oportunidades para o Poder Judiciário brasileiro. EnAPG, 2010. *Anais...* Vitória: Anpad, 2010.
- RATHMELL, J. M. "What is Meant by Services?" *Journal of Marketing*, v. 30, p.32. Oct., 1966.
- SLACK; CHAMBER; JOHNSTON. *Administração da Produção*. Atlas: São Paulo, 2002.
- SOUZA, A.B.; ROCHA; C.M.C.; ARAUJO, W.S.. Estruturas de suporte à decisão no judiciário e no ministério público: o caso das centrais de apoio à aplicação de penas alternativas no Distrito Federal. EnAPG, 2006. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2006.
- TUBINO, D.F. *Manual de Planejamento e Controle da Produção*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2006.
- VIEIRA; L. J. M.; PINHEIRO, I. A. Contribuições do conselho nacional de justiça para a gestão do poder judiciário. EnANPAD, 32. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008.
- VILLAR, A.M.; SILVA, L. M. F.; e NÓBREGA, M. M. *Planejamento, programação e controle da produção*. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2008.

VILLARDI, B. Q. ; NARDUCCI, V. ; DUBEUX, V.J.C. . Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. *Revista de Administração Pública (Impresso)*, v. 45, p. 303-329, 2011.

VILLARDI, V.N.B.Q.; DUBEUX, V. Uma proposta de análise quantitativa da avaliação de desempenho por competências para minimizar as restrições culturais do poder judiciário ao modelo de administração pública gerencial: o caso de um tribunal de justiça. *EnANPAD*, 30. *Anais...* Salvador: Anpad, 2006.

WOLFOWITCH, V.; MONTEIRO, A.O.. Modernização e desempenho na prestação de serviços judiciários no Brasil: o caso do tribunal de justiça do estado da Bahia. *EnANPAD*, 34. *Anais...* São Paulo: Anpad, 2010.

CHASE, R.B; JACOBS; AQUILANO, N.J.. *Administração de produção para a vantagem competitiva*. Porto Alegre: Bookman. 2006.

KRAJEWSKI, L. ; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. *Administração de produção e operações*. 8. ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.