



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

MARICÉLIA FERREIRA DA SILVA

**ESTUDO DE CASO NA GERÊNCIA DE APOIO OPERACIONAL DO TRIBUNAL
DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA - TJPB
Relatório Técnico-científico**

João Pessoa

2015

MARICÉLIA FERREIRA DA SILVA

**ESTUDO DE CASO NA GERÊNCIA DE APOIO OPERACIONAL
DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA - TJPB**
Relatório Técnico-científico

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Tecnologia em Gestão Pública, da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às exigências para a conclusão do referido curso.

Orientador: Prof. Dr. James Batista Vieira

João Pessoa

2015

MARICÉLIA FERREIRA DA SILVA

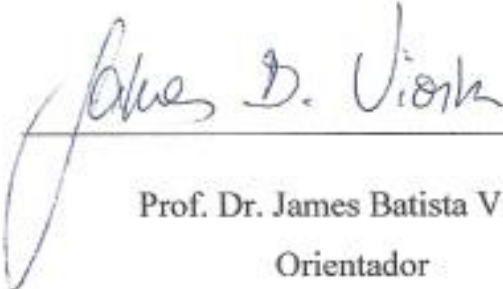
**ESTUDO DE CASO NA GERÊNCIA DE APOIO OPERACIONAL
DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA - TJPB
Relatório Técnico-científico**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Tecnologia em Gestão Pública, da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às exigências para a conclusão do referido curso.

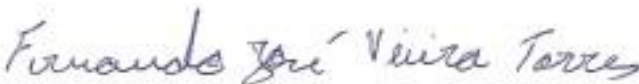
Orientador: Prof. Dr. James Batista Vieira

Data de Aprovação: 20 / 11 / 2015

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. James Batista Vieira
Orientador



Prof. Me. Fernando José Vieira Torres
Examinador



Prof. Dra. Joseneide Souza P. dos Santos
Examinadora

Dedico este trabalho a Deus, que é a
minha fortaleza
e aos meus pais,
José Gomes e Maria José,
são as minhas referências de vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida, por não me deixar desanimar em todos os dias desta longa jornada.

Aos meus pais, em especial a minha mãe, Maria José, por ser meu sustentáculo, referência de zelo, amor, meu exemplo de caráter, de boas práticas, e de todos os bons ensinamentos sobre a vida, interferindo diretamente na minha formação pessoal.

A minha irmã Marielly, pelo companheirismo nos momentos difíceis.

Ao meu namorado, Edson Batista, pelo amor, paciência, e estímulo que me dedica.

Aos meus professores, pela paciência, disponibilidade e pela grande colaboração e influência na minha vida acadêmica e profissional e em especial ao Professor James, meu orientador, pela tão honrosa contribuição.

Aos funcionários do Departamento de Tecnologia e Gestão- DTG, pela atenção aos alunos.

Aos meus amigos de curso, Rayza Torres, Emilene Pereira, Valquíria Marques, Fábio Costa, Welison Santos, Dárcio Xavier, Fernanda Moreira, Alexander Gomes, Marcio Almeida entre outros que ao longo do curso me apoiaram de alguma forma, principalmente nos momentos de dificuldade, onde eu mais precisei de atenção e compreensão; pelas horas de estudo, pelos minutos de descontração, sem os quais não seria tão eficaz o meu desempenho e, em especial, a Jacqueline Alves, responsável pelas maiores e melhores conversas, não apenas de caráter acadêmico, mas em todas as áreas.

As minhas amigas Maria Auxiliadora, Valquíria de Amorim, Juliana Silva, Sidney Carvalho ea minha madrinha Lindalva Maria, pela mão que sempre estendia, quando eu precisava. Esta caminhada não seria a mesma sem vocês.

Aos servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, em especial aos da Gerência de Apoio Operacional, por viabilizarem as informações na elaboração deste trabalho.

Obrigada a todos, mesmo não sendo citados aqui, tanto contribuíram de alguma maneira para o meu engrandecimento pessoal, acadêmico e para a construção deste trabalho.

RESUMO

Este relatório técnico apresenta o resultado de um estudo realizado na Gerência de Apoio Operacional do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, que tem como propósito examinar a gestão de processos organizacionais que aportam na Gerência, sendo possível sugerir melhorias através de análises dos dados obtidos, a exemplo da identificação de falhas que causem retrabalhos, gerando, assim, morosidade. Com isso, a Gerência também possa obter avanços na prestação dos seus serviços, como a melhoria da funcionalidade das suas tarefas diárias. Segundo Almeida e I. Neto (2008), praticamente todas as operações de uma empresa podem ser traduzidas como um conjunto harmônico de processos e subprocessos que interagem para que os produtos e serviços sejam entregues com eficiência, qualidade e nos prazos desejados pelos clientes. E todos os processos podem e devem ser melhorados ao longo do tempo, para que os resultados sejam cada vez mais satisfatórios. Para a análise dos processos organizacionais da Gerência de Apoio Operacional, utilizou-se uma pesquisa de dados feita *in loco*, bem como análises documentais e observação. Os métodos utilizados para a identificação de sugestões de melhorias foram a análise do fluxograma, além dos dados coletados da organização, com vistas no projeto organizacional e fluxograma da Gerência em comento.

Palavras-chave: Gerência de Apoio Operacional. Tribunal de Justiça da Paraíba. Processos.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Fluxograma atual.....	26
Gráfico 2 - Proposta de fluxograma	27

LISTA DE SIGLAS

COOSERGE – Coordenadoria de Serviços Gerais

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

DITEC – Diretoria de Tecnologia da Informação

GEAPO – Gerência de Apoio Operacional

GFC – Guia de Fiscalização de Contratos

TJPB – Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 APRESENTAÇÃO.....	09
1.2 METODOLOGIA DE PESQUISA	09
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo Geral	11
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
2 DESENVOLVIMENTO	12
2.1 DIAGNÓSTICO.....	12
2.2 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS	16
2.3 PROGNÓSTICO	20
3 CONCLUSÃO	22
REFERÊNCIAS	24
ANEXO A - FLUXOGRAMA ATUAL	26
ANEXO B - PROPOSTA DE FLUXOGRAMA	27

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

A Gerência de Apoio Operacional do Tribunal de Justiça da Paraíba (GEAPO-TJPB) é subordinada à Diretoria Administrativa. Inaugurada em 1992, com o nome de Coordenadoria de Serviços Gerais (COOSERGE), funcionava juntamente com a Gerência de Contratos. Depois da atualização, na estrutura administrativa, passou a ser chamada de Gerência de Apoio Operacional e funciona nos dois turnos no 5º andar do Anexo Administrativo Desembargador Archimedes Souto Maior. A equipe conta com 17 servidores, sendo composta pela gerente, estagiários, servidores efetivos, servidores requisitados, prestadores de serviços e cargos em comissão.

Conforme Art. 43 da Lei nº 9.316, de 29 de dezembro de 2010, são funções da Gerência de Apoio Operacional:

I - avaliar os projetos básicos e as especificações para a contratação de serviços e para a aquisição de materiais vinculados às atividades de sua competência;

II - fiscalizar a execução dos contratos de serviços no âmbito de sua competência, públicos e privados, bem como os atos de negociação de permissão e cessão de uso, inclusive os contratos de telefonia, limpeza e correspondência realizados com o Poder Judiciário do Estado;

III - controlar o uso de transporte, gerir a frota, estabelecer e controlar as escalas de serviço e proceder ao atendimento de solicitações;

IV - acompanhar e fiscalizar a execução de contratos de apoio predial e atos negociais de permissão de uso de reprografia, cantina, venda de livros e outros serviços correlatos;

V - exercer outras atribuições vinculadas às suas funções, determinadas pelo diretor administrativo.

1.2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Foram realizadas visitas ao Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB), localizado à Praça João Pessoa, Centro de João Pessoa, Paraíba. Nas ocasiões, foi entrevistada a Gerente de Apoio Operacional, a Ilma Sra. Valquíria de Amorim Rodrigues Uchôa. A fim de verificar as demandas de processos da GEAPO, foi realizada uma pesquisa de dados *in loco*,

bem como análises documentais e vivência da rotina das tarefas realizadas diariamente pela Gerência, sendo este o objeto do estudo. Com base no observado, as sugestões de melhorias se deram através da análise do fluxograma e dos dados coletados da organização.

O mapeamento de processos é uma ferramenta muito importante de gerenciamento analítico e de comunicação, que tem a proposta de fornecer formas de melhorias para os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. A sua análise permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, e diminuição das falhas de integração entre sistemas, além da melhoria no desempenho da organização. É também uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças (HUNT apud VILLELA, 2000).

Por processo entende-se qualquer atividade ou conjunto de atividades que tornam um *input*, adicionam valor a ele e fornecem um *output* a um cliente específico (HARRINGTON, 1993). Nesse cenário, é importante ressaltar a redação da Emenda Constitucional nº. 45/2004, que versa sobre a celeridade nas rotinas de seus procedimentos, tornando-os mais céleres e eficientes.

Diante do exposto, os processos são as tarefas desenvolvidas nas organizações com o intuito de que os objetivos sejam alcançados. Assim, as falhas localizadas nesses processos podem comprometer o cumprimento de metas, tendo como consequência, por exemplo, o retrabalho. Contudo, é preciso fazer um controle mais efetivo, que gire em torno da eliminação dessas falhas, buscando atingir melhorias contínuas, que possam acompanhar os níveis ideais da qualidade dos serviços prestados.

São várias as técnicas de representação gráfica, utilizadas para construir modelos de processos, que auxiliam na elaboração de diferentes tipos de mapas. Qualquer que seja a técnica adotada, o mapeamento de processo segue, normalmente, as seguintes etapas:

- 1) Definição das fronteiras e dos clientes dos processos, dos principais *inputs* e *outputs* e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho;
- 2) Entrevistas com responsáveis pelas várias atividades dentro do processo e estudo dos documentos disponíveis;
- 3) Criação do modelo com base na informação adquirida e revisão passo a passo do modelo (BIAZZO, 2000 apud CORRÊA; CORRÊA, 2004).

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

- Mapear os processos de serviços realizados pela Gerência de Apoio Operacional.

1.3.2 Objetivos específicos

- Descrever os processos da GEAPO;
- Elaborar o fluxograma de processos da GEAPO;
- Analisar o fluxograma;
- Identificar o (s) problema (s) e sugerir melhorias.

2 DESENVOLVIMENTO

Com o objetivo de aprimorar o funcionamento da GEAPO, este relatório foi dividido em: diagnóstico (descrição da situação atual da GEAPO) e prognóstico (propostas de alteração para aperfeiçoar a gestão dos seus processos).

2.1 DIAGNÓSTICO

Para que se possa entender melhor a rotina de tarefas, bem como o funcionamento do setor, é preciso observar a rotina da realização de serviços na Gerência de Apoio Operacional, disposta no Manual de Serviços de Apoio (2010). Esta rotina está organizada nas seguintes atividades:

- I- Por ofício, a GEAPO recebe a solicitação ou reclamação do serviço, no âmbito dos serviços de apoio operacional da unidade que necessita do atendimento;
- II- Verifica se a solicitação está na sua competência de atuação;
- III- Caso não esteja, repassa a solicitação à unidade responsável;
- IV- Na solicitação de sua competência, verifica a existência de contrato firmado pelo TJPB para a realização do serviço, encaminhando-a, nesse caso, ao contratado, e acompanhado a efetividade da solução;
- V- Não sendo identificado um contrato específico para o atendimento, providencia visita ao local ou outra forma de dimensionar a necessidade;
- VI- Instrui processo administrativo de contratação do serviço necessário, cuidando, particularmente, da especificação do objeto e da elaboração do documento de referência;
- VII- Acompanha a contratação e a execução do serviço, mantendo registros dos atendimentos;
- VIII- Na hipótese de inviabilidade da contratação do serviço, seja por questões orçamentárias ou por outras motivações, mantém registro da solicitação, visando a sua inclusão em orçamento posterior.

Quando existe a identificação da necessidade de formação de contrato:

- I- A Gerência de Apoio Operacional recupera os registros de solicitações de serviços de quaisquer naturezas, acumulados em seus controles;

II- Classifica os registros por quantidade de atendimentos de mesma natureza, independentemente de terem sido atendidos ou não;

III- Para cada grupo de registros resultante da classificação, realiza as seguintes verificações: consideração sobre a essencialidade do serviço à luz da missão do TJPB e número de solicitações de mesma natureza, por mês;

IV- Os serviços classificados como eventuais são tratados individualmente, e para cada ocorrência pode ser estabelecida uma contratação específica, na forma da lei;

V- Para os grupos considerados continuados, com número de ocorrências superior a 20 por mês, e cujo benefício da formação de um contrato continuado fique evidenciado, inicia o estudo de especificações necessárias à instrução do processo administrativo de contratação;

VI- Para a instrução do processo administrativo, considera experiências de outros órgãos da Administração Pública, oferta de empresas qualificadas que atendam à região e outros aspectos que julgar relevantes para a análise;

VII- Elabora a justificativa da formação do contrato e submete o processo à Gerência de Contratação, para sua instrução final;

VIII- Elabora, em acordo com a Gerência de Contratação, o documento de referência;

IX- Estabelece os critérios de fiscalização dos serviços a serem contratados, em harmonia com a Gerência de Contratação, de forma a alcançar as melhores regras e o maior grau de previsibilidade na execução do contrato;

X- Acompanha a tramitação do processo administrativo de contratação, respondendo às eventuais diligências que lhe forem oferecidas;

XI- Sugere a indicação de fiscal ou de fiscais da execução, conforme a necessidade;

XII- Participa e providencia a participação dos fiscais na reunião de formalização do contrato, onde são condensados os detalhes da sua execução, por meio do Guia de Fiscalização de Contratos (GFC).

Sobre o acompanhamento de contratos de serviços de apoio operacional:

I- A GEAPO acompanha os serviços realizados pelos contratados, levando em consideração três critérios fundamentais: comunicações dos fiscais dos contratos; observações diretas dos resultados aparentes dos serviços executados pelo contratado; e sugestões e reclamações dos usuários em relação ao serviço ou ao contratado;

II- Registra as ocorrências em planilha eletrônica individualizada por contrato;

III- Na hipótese de inadimplemento de qualquer natureza do contratado, entende-se com o preposto, na busca de solução;

IV- Todo inadimplemento comunicado pelos fiscais é registrado na planilha, independente de sua solução, que também é registrada;

V- Registra, na planilha, as observações da própria Gerência e as dos usuários;

VI- Na hipótese de impossibilidade ou recusa do contratado em solucionar a pendência, comunica à Gerência de Contratação, para a abertura de procedimento apuratório;

VII-As informações acumuladas sobre a execução dos contratos são consideradas quando da proximidade do término da vigência do contrato em vigor, como forma de subsidiar a decisão de eventual renovação do contrato atual e a melhoria das especificações na formação do novo contrato.

O fluxograma disposto no Anexo A se refere ao serviço de apoio operacional que não pode sofrer solução de continuidade em sua prestação, que se alonga no tempo, sob pena de causar prejuízo à Administração Pública, que dele necessita, conforme disposto no Decreto Federal nº 2.271/97. São descritos, entre outros, como serviços continuados, os seguintes:

- Limpeza e conservação;
- Manutenção de sistemas de aquecimento ou refrigeração;
- Manutenção de elevadores e outros equipamentos;
- Manutenção de instalações;
- Manutenção de cabeamentos e de sistemas informatizados.

Cabe à Gerência de Apoio operacional tramitar as solicitações de forma a garantir a adequada prestação do serviço, sem a necessidade de o solicitante reiterar novas solicitações ou encaminhamentos.

Atendimento de solicitação de serviço

A GEAPO recebe as solicitações ou reclamações de serviços de apoio operacional por ofício, memorando, e-mail ou via telefone, da unidade que necessita do atendimento. A partir desse momento seguem-se os seguintes trâmites:

- Verifica se a solicitação está na sua competência de atuação;
- Caso não esteja, repassa a solicitação à unidade responsável;

- Nas solicitações de sua competência, verifica a existência de contrato firmado pelo TJPB para realização do serviço, encaminhando-as, nesse caso, ao contratado, e acompanhado a efetividade das soluções;
- Não sendo identificado um contrato específico para o atendimento, providencia visita ao local ou outra forma de dimensionar a necessidade;
- Instrui processo administrativo de contratação do serviço necessário, cuidando particularmente da especificação do objeto e da elaboração do documento de referência;
- Acompanha a contratação e a execução do serviço, mantendo registros dos atendimentos;
- Na hipótese de inviabilidade da contratação do serviço, seja por questões orçamentárias ou outras motivações, mantém registro da solicitação, visando a sua inclusão em orçamento posterior.

Identificação da necessidade de formação de contrato

A GEPO recupera os registros de solicitações de serviços de quaisquer naturezas, acumulados em seus controles.

Além disso, classifica os registros por quantidade de atendimentos de mesma natureza, independentemente de terem sido atendidos ou não, e para cada grupo de registros resultante da classificação, realiza as seguintes verificações: considera a essencialidade do serviço à luz da missão do TJPB; verifica o número de solicitações de mesma natureza por mês – os serviços classificados como eventuais são tratados individualmente, e, para cada ocorrência, pode ser estabelecida uma contratação específica, na forma da lei. Já para os grupos considerados continuados, com número de ocorrências superior a 20 por mês, é conveniente a formação de um contrato continuado, dando início a um estudo de especificações necessárias à instrução do processo administrativo de contratação. Para isso, considera-se consultar, eventualmente, as experiências de outros órgãos da Administração Pública, verificando a oferta de empresas qualificadas que atendam à região e outros aspectos que julgar relevantes para a análise.

Em seguida, é elaborada a justificativa da formação do contrato e submete-se o processo à Gerência de Contratação, para sua instrução final. A Gerência de Apoio Operacional assina o termo de referência, que é oriundo da Gerência de Contratação. Nesse documento, são estabelecidos os critérios de fiscalização dos serviços a serem contratados, de forma a alcançar o maior grau de previsibilidade na execução do objeto do contrato.

A GEAPO acompanha a tramitação do processo administrativo de contratação, respondendo às eventuais diligências que lhe forem oferecidas. A Gerência sugere a indicação de fiscal ou de fiscais da execução, conforme a necessidade. Participa e providencia, também, da participação dos fiscais na reunião de formalização do contrato, onde são explicados os detalhes da sua execução.

Acompanhamento de contratos de serviços de apoio operacional

A Gerência acompanha os serviços realizados pelos contratados, levando em consideração três critérios fundamentais: a comunicações dos fiscais dos contratos; as observações diretas dos resultados aparentes dos serviços executados pelo contratado; as sugestões e reclamações dos atores envolvidos em relação ao serviço ou ao contratado, fazendo o registro das ocorrências individualizadas por contrato.

Na hipótese de não cumprimento do que estiver disposto no contrato, é sugerida, em comum acordo, a melhor busca de solução. Todo não cumprimento do contrato é comunicado e registrado pelos fiscais, independente de sua solução, que também é registrada. Na hipótese de impossibilidade ou recusa do contratado em solucionar a pendência, as informações acumuladas sobre a execução dos contratos são consideradas quando da proximidade do término da vigência do contrato em vigor, como forma de subsidiar a decisão de eventual renovação do contrato atual e a melhoria das especificações na formação do novo contrato.

2.2 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS

O quadro a seguir representa a descrição das etapas do processo:

Quadro 1 - Detalhamento das etapas do processo

Nº	Etapa	Ação	Responsável	Passos
1	Processar solicitação	Recebimento de chamado do serviço ou de compra, via malote digital, ofício, memorando ou telefone	Servidor/Estagiário	Define o tipo de solicitação: serviço ou aquisição
2	Verificar competência	A verificação da competência é fornecida pela Estrutura	Gerente/Servidor	Após o recebimento da demanda é verificada a competência para

		Organizacional e Administrativa do órgão		proceder com o atendimento
3	Repassar a solicitação	Caso a demanda da aquisição ou serviço tenha sido encaminhada de forma equivocada, o setor se encarrega de fazer o devido encaminhamento	Gerente/Servidor	Encaminha-se a demanda através de malote digital, que é um sistema utilizado para o envio de correspondências oficiais, como ofícios e memorandos, entre órgãos do Poder Judiciário
4	Verificar a existência de contrato	Através do site do TJPB, na aba de transparência ou em anotações em planilhas próprias do setor, verifica-se se existe a formalização de contrato ou ata que atenda a demanda	Gerente/Servidor/ Estagiário	Caso perceba-se a existência de contrato ou ata que atenda a demanda de aquisição ou serviço, encaminha-se para as devidas providências.
5	Encaminhar solicitação (se comprovada a existência de ata ou contrato)	Através do telefone ou e-mail da contratada, abre-se o chamado	Servidor/Estagiário	Guardam-se os pedidos em pastas destinadas a tal fim
6	Acompanhar execução	Através do fiscal do contrato, caso seja atendido por ata, pela emissão de relatório mensal por parte da contratada e unidade requisitante	Servidor/Estagiário	As demandas são separadas após o atesto da conclusão
7	Dimensionar a necessidade (caso não exista contrato)	É verificada a recorrência da demanda por tipo: aquisição ou serviço	Gerente/ Servidor	Formaliza-se o procedimento em formulário próprio (licitatório, compra direta ou ata)
8	Instruir a contratação do serviço	Verificam-se as informações necessárias para a abertura do procedimento, de acordo com a demanda, seja serviço ou aquisição	Gerente/ Servidor	São descritas nos formulários próprios as especificações necessárias para a formalização do procedimento. Ex.: aquisição de

				compressores; necessário colocar quantidade, capacidade e local a ser instalado
9	Manter o registro (caso a contratação seja negada)	A presidência dá parecer indeferindo a contratação	Servidor/ Estagiário	A demanda é registrada e armazenada em pastas próprias, com intuito de ajudar a instruir futuros contratos
10	Acompanhar a contratação e execução do contrato	Com o número de processo gerado é possível fazer o acompanhamento das tramitações através do sistema	Gerente	As tramitações são despachadas com a Presidência, Diretoria e Gerências
11	Registrar resultados	A quantidade de contratos firmados, que são de competência da Gerência, são armazenados em planilhas	Servidor/ Estagiário	Controle
12	Classificar os registros	Quantidade da demanda da mesma natureza	Servidor/ Estagiário	Recuperação de registros da demanda
13	Contratação individual	Atendimento da demanda através de verba de adiantamento	Gerente/Diretoria e Fiscal de compras	Verificação de serviços eventuais
14	Elaborar as especificações do contrato (serviço continuado)	Instrui quanto à justificativa de formalização do contrato	Gerente	Necessidade de justificar, quantificando a necessidade da contratação
15	Estabelecer demais documentos do processo	Instrução quanto ao tipo de mão de obra necessária, estabelecendo critérios para formalizar o termo de referência dos serviços	Gerente	Respaldo documental das competências técnicas dos funcionários das empresas contratadas
16	Sugerir aprimoramento de Fiscais	Recomendado pela Gerência de contratos o apontamento de	Gerente de apoio e Gerente de Contratos	Fiscalizadora

		fiscais do contrato que terão a missão fiscalizadora		
17	Participar de reuniões de formalização	Recomendo pela Gerência de Contratos para realização de reuniões	Diretores, Gerentes e Contratados	Elaboração de ordem de início de serviços
18	Acompanhar execução	Envio de atesto e/ou ordem de serviços	Gerente/Fiscal e os atores envolvidos	Sugestões e reclamações dos atores envolvidos
19	Registrar ocorrências	Anotação em livro de atas sobre as ocorrências de cada contrato	Servidores/ Estagiário	Aferição de desempenho dos serviços executados pelos contratados
20	Buscar soluções	Na hipótese de não cumprimento das obrigações contratuais são realizadas comunicações oficiais às contratadas e agendadas reuniões	Gerente/ Diretores/ Fiscais e atores envolvidos	Busca a melhor solução para a resolução do problema
21	Tomar providências de procedimento apuratório	Quando não há acordo entre as partes nas reuniões e nem respostas às diligências são realizados condutas previstas no contrato	Diretoria/ Gerente/ fiscais do contrato	Consultas aos atores envolvidos e às atas de registros para possíveis notificações aos contratados, fazendo as devidas aplicações de penas previstas em contrato
22	Manter acompanhamento	São acompanhadas as práticas das contratadas em relação ao cumprimento do seu dever	Servidores/ Estagiários	Fiscalizadora
23	Verificar término da vigência	Envio de memorando através da Gerência	Diretores/Gerente	Respostas oficiais através de memorando ao Setor de Contrato a

		de Contratos sobre a vigência contratual		respeito da renovação
--	--	--	--	-----------------------

Fonte: Pesquisadora (2015)

É possível verificar a relevância dos serviços de apoio realizados pela Gerência. Além de conhecer as partes de cada solicitação, é possível também constatar a importância em reconhecer cada tarefa do agente administrativo, no que tange às suas atividades diárias, mostrando a parte operacional do Gestor e do Fiscal. Desse modo, sendo possível prevenir riscos e corrigir os possíveis desvios que possam afetar a Administração Pública. Ter uma visão ampliada da parte operacional é importante para todos que trabalhem vinculados a ela.

2.2 PROGNÓSTICO

A partir do estudo, foi possível identificar que o seu fluxo de trabalho é moroso, mecânico e com excesso de atividades. Dentre essas atividades, muitas são manuais, como os despachos com a Gerente do setor, uma vez que o sistema de informação utilizado não é usado em sua total funcionalidade, fato que aumenta substancialmente o tempo de execução do ciclo do processo. Essa distorção deve-se à quantidade de pontos de decisão sobre as competências concentradas na Gerência, fazendo com que os caminhos se desviem. Isso aumenta o número de atividades, e, por consequência, o tempo para se chegar ao final do processo.

Com o objetivo de solucionar esse problema, propõe-se a melhoria na identificação da competência dos serviços, com a criação de um programa onde a Diretoria de Tecnologia da Informação (DITEC) pudesse aperfeiçoar o sistema já existente, o malote digital. Por meio dele, no momento em que a unidade requisitante encaminhar a solicitação, colocando o assunto, o sistema já faria o encaminhamento correto para a unidade de destino.

Por oportuno, foi percebida a necessidade de maior divulgação interna a respeito das competências entre os setores, como consta na atual Estrutura Organizacional e Administrativa do órgão. Foi constatado que muitas das solicitações, oriundas das diversas unidades administrativas requisitantes, não seguem o destino correto, devido à falta de conhecimento.

Verificou-se, ainda, que tendo em vista os inúmeros tipos de serviços que são atendidos pela Gerência de Apoio Operacional, há a necessidade de descentralizar funções, diminuindo o acúmulo entre os atores envolvidos, que são os fiscais da Gerência. Tal medida dificultaria a perda de tempo em ações administrativas desnecessárias. Observou-se que o

oferecimento de cursos de atualização profissional aos servidores incrementaria o devido amparo técnico, melhorando os acompanhamentos dos serviços. O Anexo B deste relatório descreve a proposta de fluxograma, a partir da incorporação dessa sugestão.

3 CONCLUSÃO

A partir do estudo realizado no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, foi possível observar que se trata de uma organização que recebe recomendações, seja através do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) ou da própria presidência, ao inserir modelos de gestão que sejam pautados em moldes modernos, tendo em vista que os cidadãos estão cada vez mais exigentes quanto a estas mudanças. Os moldes citados se referem às adoções das práticas e técnicas administrativas utilizadas visando a buscar a melhoria contínua e, por consequência, a satisfação do cidadão. Esse novo modelo já começa a ser imprescindível por meio de legislações que forçam o gestor público a adotar práticas de planejamento, controle, direção, organização e coordenação, que são as funções básicas da administração, segundo Fayol (2005).

Como disposto no fluxograma sugerido (Anexo B), é preciso realizar um redesenho, uma reengenharia nos processos organizacionais, pois há centralização na tomada de decisão. Nesse contexto, surgem os sistemas de informações que, segundo Laudon e Laudon (2004), são conjuntos de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações, com o objetivo de auxiliar a administração de uma organização, apoiando a tomada de decisões, coordenação, controle, análise de problemas e visualização de assuntos complexos.

Diante do exposto, o setor público deve se munir de prerrogativas que otimizem e maximizem as práticas de seus processos, visando a necessidade de melhoria contínua pregados pelos novos moldes de gestão. Nesse sentido, o presente relatório apresentou o mapeamento de processos nas atividades desempenhadas pela Gerência de Apoio Operacional (GEAPO), unidade administrativa do Tribunal de Justiça da Paraíba, propondo soluções a um problema identificado.

Ao descrever o processo, que é o primeiro objetivo específico deste relatório, foi identificado que o seu fluxo de trabalho é moroso, mecânico e com muitas atividades. Dentre essas atividades, muitas são manuais, como os despachos com a Gerente do setor, uma vez que o sistema de informação utilizado não é usado em sua total funcionalidade, fato que aumenta substancialmente o tempo de execução do ciclo do processo. Essa distorção se deve à quantidade de pontos de decisão sobre suas competências concentradas na Gerência, fazendo com que os caminhos se desviem, aumentando, com isso, o número de atividades, e por consequência, o tempo para se chegar ao final do processo.

Diante desse problema, a melhoria sugerida é a de criar um sistema de informação que viabilize a solicitação entre a unidade requisitante e a unidade de destino correta, através do malote digital, que é um sistema usado pelo órgão. Além de melhorar a atuação da Gerência o Tribunal de Justiça da Paraíba, viabilizará um projeto que poderá abrir as portas para uma atuação mais dinâmica e com maior capacidade operacional. Recomenda-se, no entanto, que, além disso, a Gerência possa ter em sua equipe servidores especializados nos assuntos da competência da Gerência. Para tanto, o Tribunal poderá promover cursos de atualização profissional.

Por último, com a construção deste relatório, foi percebida a necessidade da realizar um trabalho de modernização nos procedimentos e práticas adotados, como por exemplo, o acúmulo desnecessário de papel. Tal medida faz colocar em prática atitudes mais sustentáveis em seu gerenciamento interno, introduzindo uma ferramenta mais eficaz de acompanhamento e avaliação de metas, gerando uma integração maior entre os departamentos e servidores.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA Raquel G.; I. NETO, Alfredo. Análise de processos de negócios usando o diagrama de atividades da un: um estudo de caso. In: XXVIII ENEGEP - ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

ANGELIS, Cristiano Trindade. Gestão do Conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA, Revista do Serviço Público, Brasília, Abr/Jun, 2011.

ARAÚJO, Luis. Organização, Sistemas e Métodos. Vol.1 São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. **Decreto nº 2.271, de 07 de julho de 1997.** Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm>. Acesso em: 30 mai. 2015.

BIAZZO, S. Approaches to business process analysis: a review. Business Process Management Journal, Vol.6 N°2, 2000, pp.99-112.

_____. **Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004.** Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm>. Acesso em: 31 mai. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/>>. Acesso em: 30 mai. 2015.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações.** São Paulo: Atlas, 2004.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral.** Rio de Janeiro: Atlas, 2005.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Makron Nooks, 1993.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

PARAÍBA. Tribunal de Justiça. **Lei no 9.316, de 29 de dezembro de 2010.** Dispõe sobre a Estrutura Organizacional e Administrativa, as atribuições das suas unidades e o quadro de cargos de provimento em comissão do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba e dá outras providências. Disponível em: < http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/legado/legislacao/1634_Nova_Estrutura_do_TJPB_2011_Certificacao_Digital.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2015.

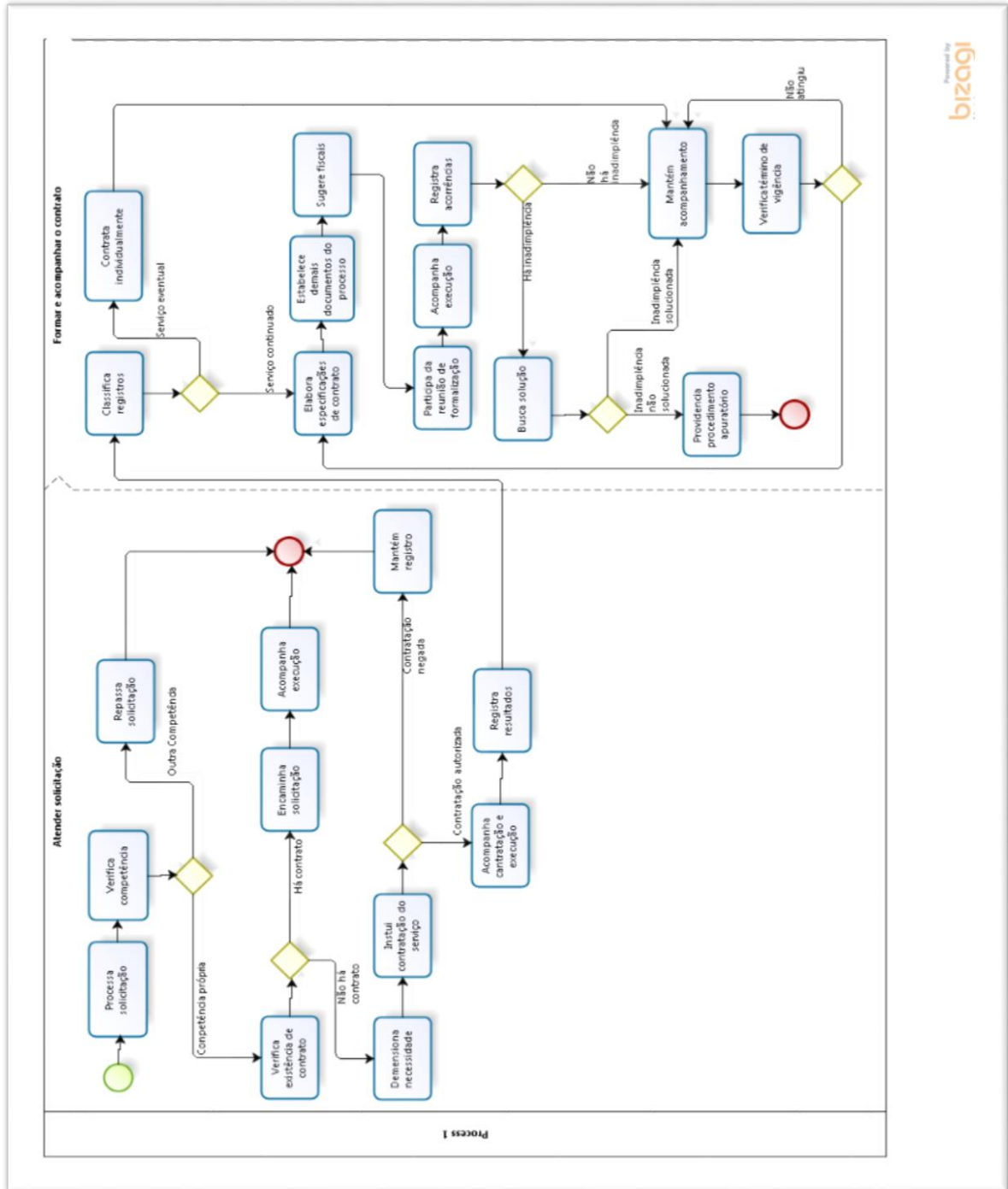
PARAÍBA. Tribunal de Justiça. **Lei complementar no 96, de 03 de dezembro de 2010.** Dispõe sobre a Organização Judiciária do Estado da Paraíba. LOJE. Disponível em: <http://irib.org.br/arquivos/biblioteca/Cdigo_de_Normas_TJ_PB.pdf>. Acesso em: 02 abril. 2015.

_____. _____. **Manual de Serviços de Apoio.** 2010. Disponível em: <http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/legado/sna/Man-SADM-005_Manual_de_Servicos_de_Apoio-v00.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2015.

VILLELA, Cristiane S. S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional.** 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2000.

ANEXO A

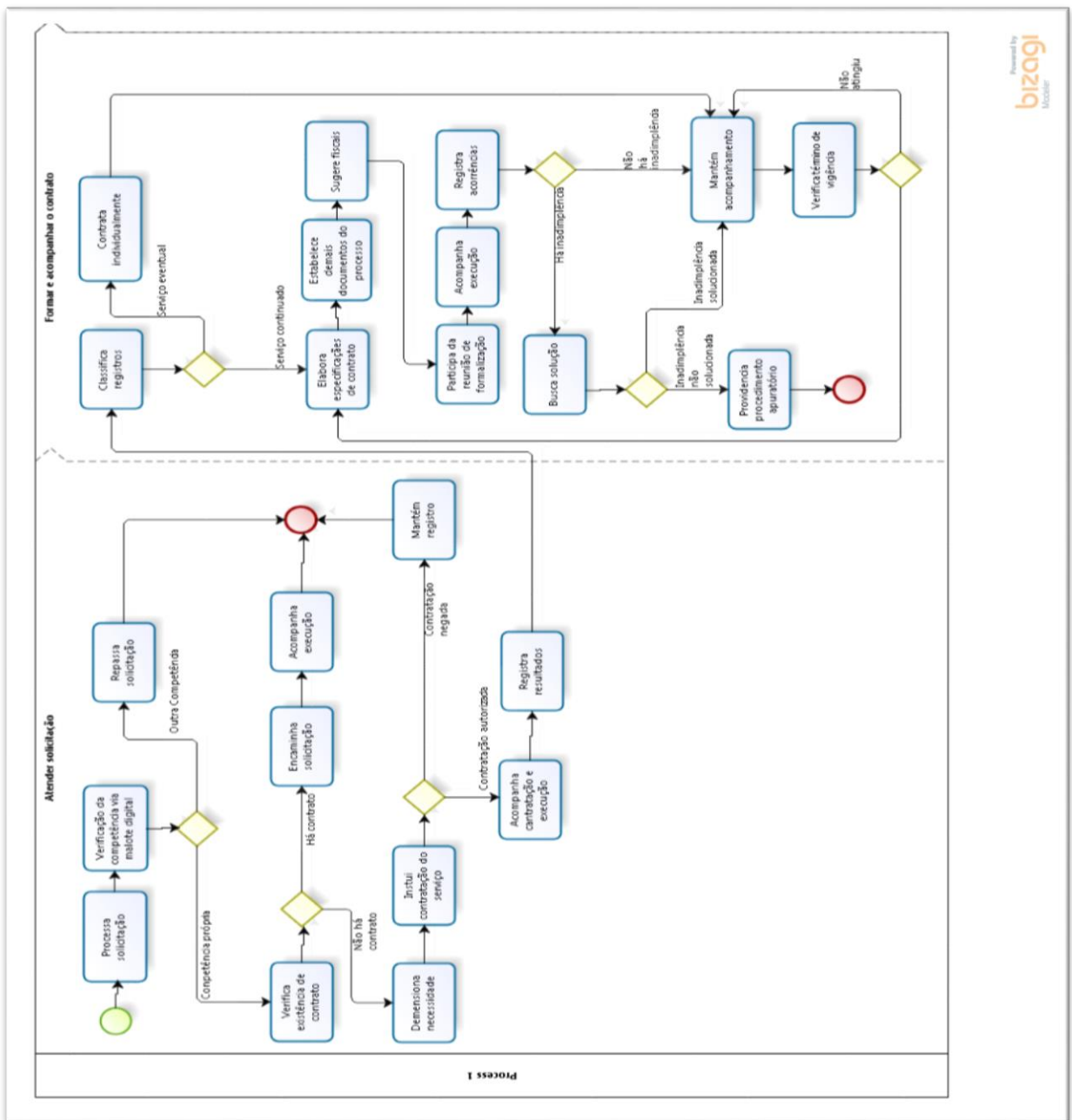
Gráfico 1 - Fluxograma atual



Fonte: Pesquisadora (2015)

ANEXO B

Gráfico 2 - Proposta de fluxograma



Fonte: Pesquisadora (2015)