



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA**

CECÍLIA FREIRE PEREIRA

**ANÁLISE DA EFETIVIDADE DA GERÊNCIA DE ARQUITETURA
DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA**

João Pessoa - PB

Maio - 2014

CECÍLIA FREIRE PEREIRA

**ANÁLISE DA EFETIVIDADE DA GERÊNCIA DE ARQUITETURA
DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA**

**Monografia apresentada ao Curso de
Especialização em Planejamento e Gestão Pública
da Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito para obtenção do título de Especialista.**

Orientador: Prof. Ms. Arturo Rodrigues Felinto.

Coorientadora: Prof.^a Ms. Ana Lúcia Carvalho de Souza.

João Pessoa - PB

Maio - 2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

P436a Pereira, Cecília Freire

Análise da efetividade da gerência de arquitetura do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba [manuscrito] : / Cecília Freire Pereira. - 2014.

44 p. : il.

Digitado.

Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Prof. Me. Arturo Rodrigues Felinto, Departamento de Administração".

"Co-Orientação: Profa. Ma. Ana Lúcia Carvalho de Souza, Departamento de Administração".

1. Eficiência. 2. Eficácia. 3. Efetividade. 4. Gerência. I. Título.

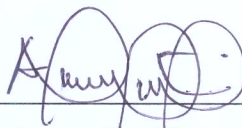
21. ed. CDD 658

CECÍLIA FREIRE PEREIRA

**ANÁLISE DA EFETIVIDADE DA GERÊNCIA DE ARQUITETURA
DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA**

Aprovada em: 23 / 05 / 14

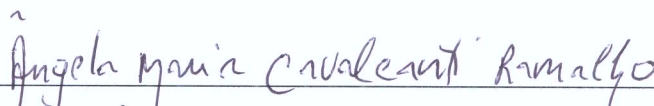
BANCA EXAMINADORA



Prof. Ms. Arturo Rodrigues Felinto - UFPB
Orientador



Prof.ª Ms. Ana Lúcia Carvalho de Souza - UEPB
Coorientadora



Prof.ª Dr.ª Ângela Maria Cavalcanti Ramalho - UEPB
Examinadora

Às razões da minha existência,
Mainha, Painho, a Kaun, o Gabin e Thiago e
àqueles que sempre estiveram ao meu lado me
dando total apoio.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por ter me iluminado e proporcionado conhecimento e garra durante este árduo e dedicado período, para finalmente concretizar este abençoado estudo de especialização.

À minha família: meus pais, Antonio e Antônia, minha irmã Karol e meu irmão Gabriel pelo amor e carinho.

Ao meu marido Thiago, pela paciência e compreensão da minha ausência em muitos momentos.

Ao meu orientador, Professor Arturo Felinto e à coorientadora, Professora Ana Lúcia Carvalho, por sua grandiosa sabedoria, atenção e dedicação.

Aos colegas da Gerência de Arquitetura, pela constante ajuda e motivação.

“De um traço nasce a arquitetura. E quando ele é bonito e cria surpresa, ela pode atingir, sendo bem conduzida, o nível superior de uma obra de arte”.

Oscar Niemeyer

RESUMO

Esta pesquisa buscou analisar a efetividade da Gerência de Arquitetura do Tribunal de Justiça da Paraíba. Para isso, foi estudado como os autores na área de administração pública conceituam os termos eficiência, eficácia e efetividade. Em seguida, foram abordados os conceitos relativos a indicadores, em especial aos de eficiência. Além disso, foi feita uma breve apresentação do Tribunal de Justiça da Paraíba, do seu Planejamento Estratégico e da Gerência de Arquitetura. Também foi observada a importância da arquitetura na realização da Justiça. A pesquisa trata de um estudo de caso, em que, a partir dos elementos estudados no Referencial Teórico, foram elaborados indicadores para medir a efetividade no setor. Com a aplicação dos indicadores em entrevistas e pesquisas in loco, foram identificados os aspectos positivos e negativos da Gerência e então buscou-se as causas do surgimento dos aspectos negativos. Por fim, foram apresentadas sugestões de melhoria para a qualidade do setor. Tenciona-se com este trabalho colaborar para a melhoria do desempenho da Gerência de Arquitetura, disponibilizando um rol de indicadores básicos que possam ser utilizados na mensuração da eficiência, eficácia e efetividade do setor, destacando-se que é necessário atualizar e aprimorar constantemente a aplicação desses instrumentos. Dessa forma, pretende-se colaborar para a melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Palavras-chave: Efetividade, Eficiência, Eficácia, Gerência.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
1.1 JUSTIFICATIVA	09
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE	12
2.1.1 Eficácia	12
2.1.2 Eficiência	13
2.1.3 Efetividade	15
2.1.4 Comparativo entre Eficiência, Eficácia e Efetividade	16
2.1.5 O Princípio Constitucional da Eficiência e a Administração Pública ..	17
2.1.6 Indicadores de Eficiência, Eficácia e Efetividade	19
2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA	20
2.3 A IMPORTÂNCIA DA ARQUITETURA NA REALIZAÇÃO DA JUSTIÇA	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1 TIPO DA PESQUISA	24
3.2 RECORTE GEOGRÁFICO	25
3.2.1 O Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba	25
3.2.2 A Gerência de Arquitetura do Tribunal de Justiça da Paraíba	26
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	27
3.3 INSTRUMENTOS DA COLETA DE DADOS	27
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	29
4.1 DEFINIÇÃO DOS INDICADORES	29
4.2 RESULTADOS OBTIDOS	30
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.4 SUGESTÕES PARA MELHORIA DA EFETIVIDADE NA GERÊNCIA DE ARQUITETURA DO TJPB	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICES	42

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa trata da avaliação do desempenho da Gerência de Arquitetura do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba sob o ponto de vista dos critérios de eficiência, eficácia e efetividade. Para tanto, buscamos extrair da literatura na área da administração pública as variáveis relacionadas a esses termos. Com base nessas variáveis identificadas, buscou-se elaborar uma metodologia de avaliação da efetividade do setor, através da construção de indicadores.

Segundo Lapa e Neiva (1996 apud BELLONI, 2000), o desempenho organizacional está ligado aos critérios de: i) produtividade dos recursos alocados; ii) eficiência com que esses recursos são transformados e geram resultados; iii) eficácia com que os recursos e os resultados correspondem aos planos e metas idealizados; e iv) efetividade com que os resultados gerados correspondem às expectativas da sociedade.

A Justiça Estadual encontra-se em processo de evolução: aumento do número de processos e audiências, transição do processo físico para o processo virtual, etc. Portanto, os prédios que a abrigam também necessitam de constantes mudanças: construções, reformas, ampliações, mudanças de leiaute, etc. Para acompanhar essas necessidades, dentre outros relevantes setores, há a Gerência de Arquitetura do Tribunal de Justiça da Paraíba, o objeto de estudo desta pesquisa.

A GEARQ (Gerência de Arquitetura do Tribunal de Justiça da Paraíba) é um setor-chave para o desenvolvimento da Justiça Estadual, pois o seu trabalho influencia diretamente na produção de todos os setores do Tribunal. Assim, podemos dizer que o desempenho desse setor está relacionado diretamente com o desempenho de outros setores do TJPB e, conseqüentemente, com a qualidade do serviço prestado para a população.

Como forma de avaliar o desempenho da GEARQ, o presente estudo pretende aplicar os indicadores construídos ao setor, de forma que se possa investigar os aspectos positivos e negativos na efetividade do setor e, identificando assim, possíveis problemas e suas devidas causas. A partir da análise dos resultados, pretende-se listar ações que, se forem aplicadas à rotina trabalho da Gerência, podem servir para a melhoria na qualidade das atividades do setor.

Com a realização deste estudo, visamos produzir um material que possa ser utilizado na prática, buscando a melhoria no desempenho da Gerência de Arquitetura e, conseqüentemente, do TJPB. Esta pesquisa poderá contribuir para o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça da Paraíba e para uma maior qualidade nos serviços prestados à sociedade.

1.1 JUSTIFICATIVA

A eficiência, a eficácia e a efetividade são termos de grande relevância na Administração Pública. Vários órgãos públicos vêm incluindo esses termos em seus Planejamentos Estratégicos e políticas internas.

Para Chiavenato (2011), uma empresa deve ser igualmente eficiente e eficaz, pois dessa forma pode-se fazer a melhor utilização dos recursos disponíveis, de modo que os objetivos sejam alcançados. Assim, a empresa estará no caminho para se atingir a excelência.

Segundo Meirelles (2004), seguindo o princípio da eficiência, a Administração Pública deve realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional. O dever da eficiência corresponde ao dever da boa administração.

Portanto, podemos observar que, para haver um bom desempenho de um setor, assim como de uma empresa, é necessário que o mesmo realize suas atividades com eficiência, eficácia e efetividade.

Dessa forma, pretendemos analisar esses aspectos em um relevante setor do Tribunal de Justiça da Paraíba: a Gerência de Arquitetura. A importância deste estudo vai além da busca pela melhoria da qualidade do setor, está na relação do custo benefício do gasto público e na busca de resultados para a sociedade.

Por outra perspectiva, podemos dizer também que esta pesquisa busca contribuir com a aplicação do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba¹, que fora revisado recentemente² para alcance até 2018.

¹ Nomeado *A Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba*.

² O Projeto de Resolução nº 35/2013, que dispõe sobre a revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça da Paraíba, foi aprovado, por unanimidade, pelo Pleno do TJPB em 02 de maio de 2013.

O plano tem como missão concretizar a justiça, por meio de uma prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva. Seus atributos Diferenciadores de Valor são: comprometimento; serviços de qualidade; justiça humanizada; impacto social; eficiência e eficácia; e igualdade.

Seguindo a linha dessas observações, este trabalho visa analisar alguns desses aspectos do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça da Paraíba, delimitando como objeto de estudo a eficiência, eficácia e efetividade na Gerência de Arquitetura.

Outro fator relevante para o desenvolvimento deste estudo é o objetivo de destacar a importância da Gerência de Arquitetura perante o Tribunal de Justiça e perante a sociedade. A disposição do mobiliário, conforto ambiental, iluminação e acústica afetam, indiscutivelmente, na produção do servidor, seja qual for o setor em que trabalhe, portanto, afetam também no serviço prestado ao jurisdicionado.

Sobre a necessidade do destaque da arquitetura na Justiça, merece ênfase a síntese feita por Patterson (2009, p. 40), quando afirma que "É urgente e necessária a reestruturação da prática da arquitetura judiciária para andar em compasso com a Justiça". A autora reforça a ideia dizendo que "[...] a melhoria dos espaços físicos pode realçar e reforçar as relações sociais estabelecidas nas casas de Justiça" (PATTERSON, 2009, p. 40).

Devemos destacar também que, com este estudo, buscamos produzir um material que possa ser aplicado na prática na GEARQ. Dessa forma, em resumo, podemos contribuir para aumentar a eficiência, eficácia e efetividade da Gerência de Arquitetura e do Tribunal como um todo, pois investir em melhorias para o desempenho de um setor é investir na qualidade do próprio Tribunal de Justiça.

Dessa forma, pretendemos investigar o seguinte problema de pesquisa:
Qual é a efetividade das atividades desenvolvidas pela Gerência de Arquitetura do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a efetividade da Gerência de Arquitetura do Tribunal de Justiça do estado da Paraíba.

1.2.2 Objetivos Específicos

Alguns objetivos específicos também são de relevância para se atingir o objetivo principal. São eles:

- Analisar o desempenho das atividades desenvolvidas pela Gerência de Arquitetura do TJPB;
- Identificar aspectos que impactam nas atividades da Gerência;
- Propor a construção de indicadores de desempenho que promovam a melhoria das atividades da Gerência de Arquitetura.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EFICÁCIA, EFICIÊNCIA E EFETIVIDADE

Neste tópico estudaremos sobre como os autores definem os temas *eficiência*, *eficácia* e *efetividade*, além de fazer um comparativo entre esses termos com foco especial na Administração Pública. Em seguida estudaremos o Princípio Constitucional da Eficiência.

Por fim, entraremos no tema Indicadores, em que estudaremos algumas definições sobre o termo e como aplica-lo à análise da eficiência, eficácia e efetividade, para que possamos abordá-lo mais à frente nesta pesquisa.

2.1.1 Eficácia

O termo eficácia, do latim *efficacia*, segundo Ferreira (2010), significa qualidade ou propriedade de conseguir o resultado esperado, de dar um bom resultado.

Também pode-se definir eficácia como:

Virtude ou poder de produzir determinado efeito. [...] Segurança de um bom resultado; validez, atividade, infalibilidade. [...] Qualidade ou característica de quem ou do que, num nível de chefia, de planejamento, chega realmente à consecução de um objetivo. (HOUAISS e VILLAR, 2009, p. 723).

Podemos dizer que a eficácia não se preocupa com os meios a se atingir uma meta e sim com os fins. Ela se insere no êxito do alcance dos objetivos, com foco nos aspectos externos da organização.

Seguindo essa linha de pensamento, Torres (2004) conceitua o termo da seguinte forma:

Eficácia: basicamente a preocupação maior que o conceito revela e relaciona simplesmente como atingimento dos objetivos desejados por determinada ação estatal, pouco se importando com os meios e mecanismos utilizados para atingir tais objetivos. (TORRES, 2004, p. 175).

Para Megginson et al. (1998 apud CASTRO, 2006) o termo está além do simples atingimento dos objetivos, está na escolha dos objetivos certos. Podemos observar a sua descrição abaixo:

Eficácia é a capacidade de 'fazer as coisas certas' ou de conseguir resultados. Isto inclui a escolha dos objetivos mais adequados e os melhores meios de alcançá-los. Isto é, administradores eficazes selecionam as coisas 'certas' para fazer e os métodos 'certos' para alcançá-las. (MEGGINSON et al, 1998 apud CASTRO, 2006, p. 4).

Segundo Dalf (1999), a eficácia organizacional é o grau em que a organização realiza seus objetivos. Eficácia é um conceito abrangente. Ele implicitamente leva em consideração um leque de variáveis tanto do nível organizacional como do departamental. A eficácia avalia a extensão em que os múltiplos objetivos – oficiais ou operativos – foram alcançados.

Pode-se dizer então que a importância da eficácia está em selecionar quais serão os objetivos a serem atingidos e, de fato, alcançá-los.

2.1.2 Eficiência

Segundo Ferreira (2010), o termo eficiência tem origem no latim *efficientia*, que significa ato, ação, força, virtude de produzir um efeito.

Podemos destacar outras definições para o termo: “Poder, capacidade de ser efetivo. [...] Virtude ou característica de ser competente, produtivo, de conseguir o melhor rendimento com o mínimo de erros e/ou dispêndios.” (HOUAISS e VILLAR, 2009, p. 723).

Existem várias formas de definir o termo, variando de acordo com o foco da análise das diversas áreas de conhecimento.

No âmbito da Economia, a eficiência é definida como a relação simplesmente técnica entre entradas e saídas.

Na área do Direito, a eficiência ganhou diferentes sentidos. Silva (2002, p. 655) apresenta uma ideia mais consensual sobre o sentido dado ao termo:

Eficiência administrativa se consegue através do melhor emprego de recursos e meios (humanos, materiais e institucionais), para satisfazer da melhor forma as necessidades coletivas em um regime de igualdade dos usuários.

Dessa forma, a abrangência do termo eficiência deve denotar a otimização do emprego dos recursos para atender, da melhor forma, as necessidades da coletividade sem haver diferenciação entre os beneficiários.

Já no âmbito da ciência da Administração, Garcia (2008) enfatiza que a eficiência diz respeito à maneira de utilização dos recursos, fazer as coisas de forma correta, solucionar problemas, cumprir com seu dever, diminuir custos. Portanto, a eficiência está relacionada ao fazer corretamente as coisas, otimizando os recursos disponíveis.

Com o propósito de oferecer um conceito preciso de eficiência, Chiavenato (2011, p.67) propõe o seguinte:

[...] a eficiência está direcionada à melhor forma pela qual as coisas devem ser executadas ou feitas (métodos de trabalho), de modo que os recursos (pessoal, máquinas, matéria-prima, etc.) sejam ampliados de forma mais racional possível. A eficiência dá atenção aos meios, com os métodos mais adequados, que devem ser planejados de forma que garantam a otimização dos recursos disponíveis.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Megginson et al. (1998 apud CASTRO, 2006, p. 4) descrevem a eficiência como:

[...] a capacidade de 'fazer as coisas direito', é um conceito matemático: é a relação entre insumo e produto (input e output). Um administrador eficiente é o que consegue produtos mais elevados (resultados, produtividade, desempenho) em relação aos insumos (mão-de-obra, material, dinheiro, máquinas e tempo) necessários à sua consecução. Em outras palavras, um administrador é considerado eficiente quando minimiza o custo dos recursos usados para atingir determinado fim. Da mesma forma, se o administrador consegue maximizar os resultados com determinada quantidade de insumos, será considerado eficiente.

Observamos ainda que, segundo Torres (2004), a importância do critério da eficiência está em explicitar a forma como os objetivos foram alcançados e não, simplesmente, em atingir metas.

Pode-se resumir então que, de acordo com os autores estudados, eficiência é a forma correta de como se atingir objetivos.

2.1.3 Efetividade

De acordo com Ferreira (2010), a palavra efetividade significa a característica daquilo que se apresenta por um efeito verdadeiro, positivo, seguro, firme, que seja merecedor de confiança.

Observamos outra definição do termo: “Caráter, virtude ou qualidade do que é efetivo. Faculdade de produzir um efeito real. [...] Qualidade do que atinge os seus objetivos estratégicos, institucionais, de formação de imagem etc.” (HOUAISS e VILLAR, 2009, p. 723).

Modernamente, a literatura especializada achou por bem incorporar esse conceito, mais complexo que eficiência e eficácia. Trata-se da efetividade, especialmente válida para a administração pública.

A efetividade, na área pública, afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à sociedade. Ou seja, mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada.

Sob essa perspectiva, observamos o conceito de Torres (2004), para ele, a efetividade se concentra na qualidade do resultado e na própria necessidade de certas ações públicas. O autor descreve o seguinte:

Efetividade: é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. (TORRES, 2004, p. 175).

Para Torres (2004), a efetividade é o mais abrangente dos três temas na administração pública, pois de que adianta uma ação eficiente ou eficaz se não trouxer benefícios para a sociedade?

Dessa forma, acredita-se que uma empresa que atue com eficiência e eficácia estará, conseqüentemente, atuando com efetividade, já que os dois primeiros termos estão diretamente ligados ao último.

2.1.4 Comparativo entre eficiência, eficácia e efetividade

Vários autores relacionam os três termos conceituados anteriormente como a fórmula para um bom desempenho na administração pública.

Idalberto Chiavenato (2011) ensina que toda organização deve ser analisada sob o escopo da eficácia e da eficiência, ao mesmo tempo. Mas também diz que nem sempre se é eficiente e eficaz ao mesmo tempo. Segundo ele:

[...] nem sempre a eficácia e a eficiência andam juntas. Uma empresa pode ser eficiente em suas atividades sem ser eficaz. Pode ser ineficiente em suas atividades e, mesmo assim, ser eficaz, embora a eficácia fosse melhor acompanhada da eficiência. Pode não ser eficiente nem eficaz. O melhor seria uma empresa tanto eficiente como eficaz, ao qual se poderia nomear de excelência. (CHIAVENATO, 2011, p. 177-178).

O Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2000), orientado pela Organização Internacional de Entidades de Fiscalização Superiores, ratifica o posicionamento sobre cada um dos conceitos supracitados:

- Eficiência: É a relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados em um determinado período de tempo.
- Eficácia: É o grau de alcance das metas programadas em um determinado período de tempo, independente dos custos implicados.
- Efetividade: É a relação entre os resultados alcançados e os objetivos que motivaram a atuação institucional. Em outras palavras, é a relação entre os impactos reais observados na população e os impactos que seriam esperados decorrente da ação institucional.

Motta (2005, p. 15) apresenta um interessante relacionamento entre os três termos:

Revela-se então amplo campo de reflexão a respeito do conteúdo do termo eficiência. A doutrina certamente corresponderá ao apelo finalístico dessa diretriz constitucional, aperfeiçoando essa reflexão. A efetividade do princípio, sua concretização considerado como comportamento funcional, constitui, finalmente, o próprio objetivo da eficácia.

Pode-se concluir que, para se atingir o grau de excelência, uma organização pública deve desenvolver suas atividades sobre os trilhos da eficiência, eficácia e efetividade.

2.1.5 O Princípio Constitucional da Eficiência e a Administração Pública

A Administração Pública é regida por princípios que se encontram discriminados no artigo 37 da Constituição Federal. Estes princípios são a base de toda a atividade administrativa e regulam as ações dos órgãos públicos e de seus administradores e servidores.

Os princípios insculpidos originalmente no texto constitucional foram: legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Mas, em 1998, o neoliberalismo, a ordem econômica instalada no mundo, através da globalização, levou o Brasil a realizar uma reforma administrativa, a qual incluiu um novo princípio ao rol dos já existentes, o princípio da eficiência.

Sua inserção, que aconteceu através da Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/98, veio para garantir que a gestão da coisa pública seja cada vez menos burocrática e atinja seus objetivos de forma mais rápida e eficaz, respondendo aos anseios da sociedade, às pressões externas e alcançando o fim ao qual se propõe.

A Lei Ordinária Federal n. 9.784, de 29/01/1999, que trata do processo administrativo no âmbito federal, em seu artigo 2º, também inseriu a Eficiência como um dos princípios norteadores da Administração Pública, anexado aos da Legalidade, do Objetivo, da Motivação, da Razoabilidade, da Proporcionalidade, da Moralidade, da Ampla Defesa, do Contraditório, da Segurança Jurídica e do Interesse Público.

As normas não são qualificadas pela eficiência, mas sim, as atividades. Genericamente, a eficiência significa fazer acontecer com racionalidade, implica medir os custos que a satisfação das necessidades públicas importa em relação ao grau de utilidade obtido. Assim, o Princípio da Eficiência norteia a atividade administrativa a fim de conseguir os melhores resultados com os meios escassos de que se dispõe e a menor custo. Rege-se, pois, pela regra de consecução do maior benefício com o menor custo possível. (GARCIA, 2008).

Por outro ponto de vista pode-se dizer que o agente público que realiza suas atividades com presteza, perfeição e rendimento funcional está colocando em prática o princípio da eficiência. Segundo Meirelles (2004) não basta agir fundamentando-se na legalidade, deve-se buscar resultados positivos. Dessa forma, destaca-se o trecho a seguir:

Dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. (MEIRELLES, 2004, p. 92).

Segundo Di Pietro (1999), esse princípio apresenta dois aspectos: o primeiro em relação à forma de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atuações e atribuições, a fim de lograr melhores resultados; o outro em relação ao modo racional de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública, com o propósito de que essa alcance os melhores resultados na prestação do serviço público.

Certamente, toda a sociedade almeja que os serviços públicos sejam realizados com adequação às suas necessidades, já que todos contribuem efetiva e incondicionalmente para a arrecadação das receitas públicas.

Moraes (2002, p. 67) define o Princípio da Eficiência como aquele que:

(...) impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia, e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social.

É importante destacar que, se o Poder Público não aproveitar da forma mais adequada todos os recursos humanos, materiais, técnicos e financeiros a seu alcance, no exercício de suas competências, a eficiência na busca do bem comum, conforme preceitua a Constituição Federal, jamais será atendida.

A interligação do Princípio da Eficiência com os da Razoabilidade e da Moralidade é notória, pois o administrador deve se utilizar de critérios razoáveis na realização de sua atividade discricionária.

A ideia de eficiência administrativa não deve estar atrelada somente ao aproveitamento dos meios e recursos colocados à disposição dos agentes públicos, mas também à adequação lógica desses meios, razoavelmente utilizados para a consecução dos resultados efetivamente obtidos, e à relação apropriada desses resultados com as necessidades públicas existentes.

Com o princípio da eficiência incluso na Constituição Federal, a sociedade passou a dispor de uma base jurídica para cobrar a eficiência no serviço público, princípio de extrema necessidade para a satisfação do bem comum.

2.1.6 Indicadores de Eficiência, Eficácia e Efetividade

Indicadores são formas de medição utilizadas para avaliar ou demonstrar variações de uma determinada realidade, já que fornecem concretamente os dados referentes a atividades, ao alcance dos resultados bem como a consecução dos objetivos de um projeto. Takashina e Flores (1997) definem indicadores como formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos.

Os indicadores podem ser descritivos ou numéricos; podem ser quantitativos ou qualitativos. (GARCIA, 2008)

Os indicadores descritivos são capazes de representar o desempenho de um dado processo, por meio de uma descrição, com o uso de adjetivos, visando ao detalhamento do estado atual ou de uma determinada característica.

Já os indicadores numéricos são representados como uma variável numérica, podendo ser um número absoluto ou uma relação entre dois eventos.

Os indicadores quantitativos são os que possuem capacidade para expressar variações quantificáveis, ao fazer uso de número de atendimentos, percentuais, etc, como unidades de medida. Já os indicadores qualitativos são os que têm a capacidade de expressar variáveis ou dimensões que não podem ser expressas somente por números, como iniciativa, valores e atitudes, liderança etc.

Podemos afirmar que os indicadores de eficiência constituem uma poderosa ferramenta no auxílio à tomada de decisão, além de serem utilizados para medir e analisar o desempenho dos processos orientados para as necessidades e expectativas dos clientes, possibilitar o estabelecimento e o desdobramento das metas organizacionais e analisar criticamente os resultados dos processos, bem como verificar a eficiência dos processos organizacionais.

No entanto, para sua determinação, deve-se considerar não apenas a eficiência tecnológica das alternativas de uso da máquina pública, mas também os

aspectos relacionados com os impactos (positivos e/ou negativos), os desdobramentos sociais e a componente econômica.

Os indicadores podem ser divididos em dois grupos: o quantitativo (da eficácia e efetividade) e o qualitativo (da eficiência). O primeiro avalia a relação entre os itens conformes, realizados pelo processo, pelo total de produtos/serviços produzidos num dado período.

Já os indicadores de eficiência são ligados aos indicadores de produtividade do processo. Trata-se da utilização dos recursos para a geração de produtos e serviços. Esses indicadores são muito importantes, uma vez que permitem uma avaliação precisa do esforço empregado para gerar os resultados.

2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Intitulado *A Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba*, o Planejamento Estratégico do TJPB foi publicado em maio de 2013 e busca estabelecer metas que contribuam com o desenvolvimento da justiça estadual com alcance até o ano de 2018.

Segundo a proposta, a *Missão* definida pelo TJPB é “Concretizar a Justiça, por meio de uma prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva”. Já a sua *Visão* é de:

“Alcançar, até o ano de 2018, o grau de excelência na prestação de seus serviços e ser reconhecido pela sociedade como uma instituição confiável, acessível e justa, na garantia do exercício pleno da cidadania e promoção da paz social.” (A Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, 2013).

Também podemos destacar os *Atributos de Valor para a Sociedade*: “Credibilidade; Modernidade; Acessibilidade; Transparência; Responsabilidade Social e Ambiental; Imparcialidade; Ética; e Probidade”.

Por fim, apresentamos os *Atributos Diferenciadores de Valor*: “Comprometimento; Serviço de qualidade; Justiça humanizada; Impacto social; Eficiência e eficácia; e Igualdade”.

Podemos observar que no Planejamento Estratégico estão incluídos alguns termos que são palavras-chave dessa pesquisa: Eficiência, Eficácia e Efetividade.

O Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, além de definir a missão, visão e atributos do mesmo, organiza os temas (como Eficiência Operacional e Responsabilidade Social, etc.), elencando em cada tema seus objetivos estratégicos. Em cada objetivo estratégico foram identificados indicadores e definidas metas para os anos de 2014 a 2018.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA ARQUITETURA NA REALIZAÇÃO DA JUSTIÇA

O Poder Judiciário no Brasil tem sofrido inúmeras mudanças nos últimos anos e a sua missão principal é *realizar justiça*³. Há grandes avanços em andamento nas áreas de tecnologia da informação, de indicadores de produtividade, de sistemas de gestão, dentre outras. Entretanto, quando o assunto é arquitetura forense⁴, as soluções ainda estão num processo embrionário. Somente a partir de 2010, houve a implementação de uma normativa nacional sobre projetos forenses, a Resolução 114 do Conselho Nacional de Justiça. Mas, ainda há muitas lacunas a serem preenchidas.

Segundo Bittencourt (2013), em geral, os avanços na área da arquitetura forense foram no sentido de regular os programas de necessidades e as metragens mínimas e máximas para os ambientes das unidades judiciárias, além de sugerir que sejam consideradas as diretrizes ambientais e acessibilidade nos novos projetos de reforma e construção. Apesar de ser um grande avanço, essas definições cobrem apenas um pedaço do problema, pois mesmo com a implantação total dessas recomendações, ainda assim, não haverá certeza da promoção da justiça, pois não existem indicadores ou sistemas de avaliação.

Bittencourt (2013, p. 4) observa as carências na arquitetura judiciária citando:

³ Segundo o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, sua Missão é Realizar Justiça.

⁴ Arquitetura forense é uma tipologia, visto que possui diversos signos que constituem uma linguagem arquitetônica. Um dos signos mais comuns da arquitetura forense é o salão do júri.

Atualmente, a arquitetura forense carece de historiografia, de indicadores de desempenho, de metas precisas, de reflexão teórica, de avaliação pós-ocupação etc. São tantas as carências, que me pergunto o porquê do desinteresse por este espaço tão rico para reflexão e um dos grandes palcos da vida social brasileira.

A Arquitetura segue de perto a evolução do judiciário brasileiro. Lamentavelmente, esse acompanhamento tem sido realizado sem estudos ou discussões que fortaleçam os princípios e os propósitos dos projetos arquitetônicos judiciários. Segundo Patterson (2004), diferentemente do que acontece no Brasil, em muitos outros países, a Arquitetura judiciária é objeto de debates e constantes avaliações com a participação efetiva de magistrados, administradores, servidores e membros das carreiras jurídicas.

Enquanto a sociedade moderna tem sido construída com bases em uma representação democrática, os arranjos espaciais do Judiciário são paradoxais, tornando-se gradativamente mais hierárquicos. Cabe aqui a observação feita por Bittencourt:

[...]a arquitetura forense tem se tornado cada vez mais segmentada e o espaço para o público tratado com pouca importância. É perceptível para qualquer pessoa que adentre os espaços destinados ao Poder Judiciário como estes lugares são repartidos em zonas e como o movimento dentro delas é restrito. (BITTENCOURT, 2013, p.7).

Dessa forma, podemos observar um ponto importante para que os espaços destinados ao público venham sendo considerados inadequados. O fato é que, segundo Bittencourt (2013), o jurisdicionado (cidadão que busca o poder judiciário para resolver seus conflitos) não é considerado no projeto arquitetônico forense como o principal “*cliente*”, o usuário-fim. Este pequeno desvio no olhar muda, e muito, o entendimento do projeto e também da arquitetura no seu objetivo maior de colaborar com a Justiça. A autora se refere que “o magistrado demanda as necessidades e aprova o partido geral”. E acrescenta que “este método, por si só, não seria negativo [...] se todos compartilhassem do entendimento de que o fórum serve [...] para atender a população. Entretanto, na prática, não acontece assim”. (BITTENCOURT, 2013, p.8).

Observamos o ponto de vista Patterson (2004, p. 40) quando cita que:

É urgente e necessária a reestruturação da prática da Arquitetura judiciária para andar em compasso com a Justiça na sua proposta de acessibilidade e transparência para todos os cidadãos. A busca de uma nova percepção do Poder Judiciário por aqueles que procuram seus serviços passa, inexoravelmente, pela compreensão de que a melhoria dos espaços físicos pode realçar e reforçar as relações sociais estabelecidas nas casas de Justiça.

Portanto, entende-se a importância da Arquitetura para a realização das atividades judiciárias, porém é preciso que ela seja reestruturada para melhor atender à sociedade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir da coleta de dados qualitativos das atividades desenvolvidas pela Gerência de Arquitetura do Tribunal de Justiça da Paraíba.

Com base nos gráficos e tabelas produzidas e suporte no referencial teórico estudado, foi feita uma análise da situação atual do setor, quanto à sua eficiência, eficácia e efetividade.

Após a análise da situação, foi desenvolvido um relatório com sugestões de medidas a serem tomadas, objetivando a melhoria da qualidade do setor.

3.1 TIPO DA PESQUISA

Esta pesquisa é caracterizada como um *Estudo de Caso*, já que é aplicada diretamente em apenas um setor, para o qual foram propostos os indicadores. Para Zanella (2009, p.86) o Estudo de Caso “é uma forma de pesquisa que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, por isso tem grande profundidade e pequena amplitude”.

De acordo com a forma do tratamento dos dados, podemos afirmar que este estudo tem como fundamento a *Pesquisa Qualitativa*, já que objetiva analisar os dados obtidos a partir de entrevistas e pesquisas, com fundamento no Referencial Teórico estudado.

Segundo Gondim e Lima (2006), em uma *Pesquisa Qualitativa* os dados são coletados a partir da observação participante, entrevista em profundidade, história de vida, entre outros, cuja utilização adequada requer uma relação de proximidade e empatia entre o pesquisador e os pesquisados. Para Zanella (2009, p. 75) “Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade”.

3.2 RECORTE GEOGRÁFICO

Para o desenvolvimento da pesquisa, como local de estudo foi definida a Gerência de Arquitetura, localizada no quinto andar do Anexo Administrativo Desembargador Archimedes Souto Maior do Tribunal de Justiça da Paraíba.

3.2.1 O Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba

O Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, criado em 30 de setembro de 1981, pelo Decreto nº 69, foi inaugurado em 15 de outubro do mesmo ano, com uma estrutura de apenas cinco Desembargadores e demais membros do quadro. (MONTENEGRO, 2005)

Atualmente, o TJPB compõe-se de dezenove desembargadores, sendo presidido por um deles. Conta com aproximadamente 150 edificações (próprias ou alugadas) distribuídas entre as 77 Comarcas do Estado. São fóruns, depósitos, arquivos, juizados, residência de juízes, entre outras construções que abrigam as atividades da justiça estadual.

Segundo a LOJE - Lei de Organização e Divisão Judiciárias do Estado da Paraíba⁵, são órgãos do Tribunal de Justiça da Paraíba: o Tribunal Pleno; as Seções Especializadas; as Câmaras Especializadas; o Conselho da Magistratura; a Presidência do Tribunal de Justiça; a Vice-Presidência do Tribunal de Justiça; a Corregedoria-Geral de Justiça; as Comissões; a Escola Superior da Magistratura; e a Ouvidoria de Justiça.

Abaixo da Presidência encontram-se as Diretorias: Especial, Judiciária, de Tecnologia da Informação, de Economia e Finanças, de Gestão de Pessoas, Administrativa, de Informação Institucional, de Gestão Estratégica e Jurídico-Administrativa. Cada Diretoria conta com suas Assessorias e/ou Gerências.

Os setores componentes da Diretoria Administrativa são: Comissão de Licitação; Pregoeiro e equipe de apoio; Gerência de Material e Apoio; Gerência de Contratação; Gerência de Apoio Operacional; Gerência de Engenharia; e Gerência de Arquitetura;

⁵ Lei Complementar nº 96, de 03 de dezembro de 2010.

3.2.2 A Gerência de Arquitetura do Tribunal de Justiça da Paraíba

A GEARQ, Gerência de Arquitetura do Tribunal de Justiça da Paraíba, foi inaugurada no ano de 2001, com o nome de COORARQ, Coordenadoria de Arquitetura. Antes disso funcionava juntamente com a Gerência de Engenharia, setor chamado COENARQ.

Atualmente a Gerência de Arquitetura funciona no Anexo Administrativo Des. Archimedes Souto Maior, sua equipe conta com dez servidores (dentre eles uma gerente e uma supervisora) e duas estagiárias.

É função da GEARQ elaborar projetos de reforma, construção e leiaute para os locais onde se desenvolvem atividades da justiça estadual, criando ambientes com funcionalidade, ergonomia e acessibilidade.

Para um melhor entendimento do funcionamento do setor, observemos a rotina⁶ da realização de um projeto na Gerência de Arquitetura:

- Primeiramente recebe-se uma solicitação do setor ao qual o projeto será destinado. A solicitação pode ser feita via e-mail, malote ou por processo.
- O pedido é encaminhado à Diretoria Administrativa e à Presidência, para aprovação nesses setores e devolvido à GEARQ em seguida.
- Após recebimento da aprovação são designados servidores e/ou estagiários para ir ao local para fazer levantamento das medidas e colher informações sobre o projeto.
- Em seguida, há a elaboração do projeto arquitetônico por um ou mais servidores da Gerência e as propostas desenvolvidas são apresentadas aos solicitantes para sua aprovação.
- Então elabora-se o projeto final, com dados complementares, como memorial descritivo, especificação de materiais, maquetes eletrônicas e projetos de detalhamento e o encaminha para o setor responsável para a sua execução.
- Por fim, a Gerência de Arquitetura faz o acompanhamento da obra.

A GEARQ recebe um número razoável de solicitações, que são executadas com o auxílio, em especial, das Gerência de Apoio Operacional e de Engenharia.

⁶ A rotina de trabalho da Gerência de Arquitetura foi observada *in loco* pela autora do estudo.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A equipe da Gerência de Arquitetura conta atualmente com dez servidores, dentre técnicos, auxiliares e assistentes (dentre eles há uma gerente e uma supervisora) e duas estagiárias. Para a pesquisa, contamos com a participação dos doze integrantes da equipe.

3.4 INSTRUMENTOS DA COLETA DE DADOS

A coleta de dados será realizada a partir de dois caminhos: 1) Aplicação de um questionário aos doze servidores da Gerência de Arquitetura; 2) Levantamento de informações nos arquivos da GEARQ.

Primeiramente, a ferramenta proposta de mensuração do grau de eficiência apresenta-se sob a forma de questionário, no qual o pesquisado/entrevistado observará a listagem de itens constantes na planilha e, em seguida, fará sua avaliação, escolhendo uma das opções constantes no documento.

No que diz respeito às escalas de avaliação, escolheu-se a escala de avaliação verbal, “a qual compreende a apresentação das opções de respostas às pessoas, desde o extremo mais favorável até o extremo mais desfavorável, pela identificação e ordenação das categorias através de expressões verbais”. (MATTAR, 2005, p. 222)

Assim, a escala verbal que se será utilizada é a seguinte: Excelente; Bom; Satisfatório; Insatisfatório; Ruim; e Não observado.

A fim de quantificar as respostas, cada categoria receberá um valor numérico a ser utilizado à totalidade de itens (indicadores) avaliados. Dessa forma, as categorias receberão um valor decrescente, de 5 (cinco) a 1 (um), sendo 5 excelente e 1 ruim, e a opção “Não Observado”, receberá valor 0 (zero).

Visualizando os dados descritos anteriormente, apresentamos o quadro seguinte:

Categorias	Excelente (E)	Bom (B)	Satisfatório (S)	Insatisfatório (I)	Ruim (R)	Não Observado (NO)
Valor	5	4	3	2	1	0

Quadro 01: Escala de Avaliação
Fonte: Garcia (2008)

Na entrevista buscou-se também coletar sugestões para a melhoria da qualidade do setor, visto que estas respostas poderão ser extraídas da vivência e experiência dos servidores na Gerência de Arquitetura.

Posteriormente foi feito um levantamento dos dados do arquivo da Gerência de Arquitetura e, a partir da coleta de todas essas informações, foram elaborados gráficos e tabelas que pretendem traduzir o nível de eficiência, eficácia e efetividade do setor.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 DEFINIÇÃO DOS INDICADORES

Um dos objetivos desta pesquisa é apontar indicadores capazes de mensurar o nível de eficiência, eficácia e efetividade na Gerência de Arquitetura. Para isso, levou-se em consideração o entendimento *lato sensu* dos três termos estudados no Referencial Teórico.

Para tanto, os indicadores, ora encontrados ou sugeridos, foram classificados em dois grupos: o primeiro relacionado à eficiência da Gerência, de acordo com o desempenho interno do setor, sob a ótica da aplicação dos meios disponíveis, recursos e capital humano; o segundo está relacionado à eficácia e efetividade, sendo aplicado de forma quantitativa.

Dessa forma, observemos a tabela a seguir que contém os indicadores construídos, bem como sua descrição.

ITEM	INDICADOR	DESCRIÇÃO
1	Clima organizacional e motivação da equipe	Pesquisa a satisfação pessoal e a motivação da equipe.
2	Capacitação da equipe	Avalia o nível de capacitação da equipe.
3	Dimensionamento da força de trabalho	Relação entre o quantitativo real e o quantitativo ideal de servidores no setor.
4	Economicidade na utilização de recursos	Analisa a utilização de recursos como papel, cartuchos, tonners e demais materiais necessários ao desenvolvimento das atividades.
5	Disponibilização de TI	Avalia a disponibilização de Tecnologia da Informação no uso de hardware e software necessários ao desenvolvimento das atividades.

Quadro 02: Indicadores de eficiência, eficácia e efetividade para Gerência de Arquitetura.
Fonte: Dados da Pesquisa.

6	Utilização de POPs	Verifica o nível de utilização de Procedimentos Operacionais Padrão no setor.
7	Interação com o Jurisdicionado	Avalia a participação do jurisdicionado (cliente final) na elaboração de um projeto.
8	Celeridade na elaboração de projetos	Apura a celeridade para elaboração de um projeto: Tempo entre a entrada do processo no setor e a saída do mesmo.
9	Grau de cumprimento dos projetos solicitados	Relação entre os projetos solicitados (entrada de processos) e projetos elaborados (saída de processos).
10	Grau de execução dos projetos elaborados	Relação entre os projetos elaborados (saída de processos e projetos executados).

Quadro 02: Indicadores de eficiência, eficácia e efetividade para Gerência de Arquitetura.
(Continuação)

Fonte: Dados da Pesquisa.

Devemos mencionar que as variáveis 1 a 8 estão relacionadas ao primeiro grupo de indicadores, o qualitativo. Sua aplicação deverá ser feita a partir de entrevistas aos servidores da Gerência de Arquitetura.

As variáveis 9 e 10, por serem do grupo de indicadores quantitativos, deverão ser verificadas *in loco* a partir de pesquisa nos arquivos de dados do setor.

4.2 RESULTADOS OBTIDOS

A partir da utilização dos indicadores propostos, inicialmente foi realizada uma entrevista com a equipe da Gerência de Arquitetura, onde cada servidor preencheu um quadro de avaliação de vários aspectos no setor. Foram obtidos os seguintes resultados relacionados a cada indicador.

INDICADOR	GRAU DE EFICIÊNCIA						PONTOS
	E	B	S	I	R	NO	
	5	4	3	2	1	0	
1. Clima organizacional e motivação da equipe	4	4	4				48
2. Capacitação da equipe	4	6	1	1			49
3. Dimensionamento da força de trabalho	5	5	2				51
4. Economicidade na utilização de recursos		7	5				43
5. Disponibilização de TI			2	9	1		25
6. Utilização de POPs			4	7	1		27
7. Interação com o Jurisdicionado		6	5	1			41
8. Celeridade na elaboração de projetos	8	2	2				54
Total de Pontos							338

Quadro 03: Grau de Eficiência dos Indicadores na Gerência de Arquitetura
 Legenda: E = Excelente; B = Bom; S = Suficiente; I = Insuficiente; R = Ruim;
 NO = Não Observado.
 Fonte: Dados da Pesquisa.

Seguindo o modelo sugerido por Garcia (2008), o quadro acima é o resultado do somatório de todas as entrevistas. Ou seja, os números a seguir de cada indicador é a quantidade de entrevistados que marcou cada uma das opções de grau de eficiência (E, B, S, I, R e NO). Por fim, se fez a multiplicação da quantidade de pessoas pela pontuação do grau selecionado (5, 4, 3, 2, 1 e 0, respectivamente), somamos todos os resultados da mesma linha, chegando a pontuação de cada indicador.

Dessa forma podemos verificar que, por exemplo, o indicador Capacitação da equipe obteve os resultados: E=4, B=6, S=1, I=1, R=0 e NO=0. Realizando a multiplicação da quantidade pelo valor de cada grau chegamos ao cálculo: $20 + 24 + 3 + 2 + 0 + 0 = 49$. Portanto a pontuação deste indicador foi de 49 pontos.

Já que a entrevista conta com o universo de 12 pessoas entrevistadas, a pontuação máxima de cada indicador seria de 60 pontos, pois $12 \times 5 = 60$. Dessa forma, com oito indicadores, a pontuação máxima total seria de 480 pontos, pois $60 \times 8 = 480$.

Fazendo a relação entre a pontuação recebida e a pontuação máxima, podemos medir o nível de Eficiência em percentagem. No gráfico a seguir podemos observar a percentagem de Eficiência de cada indicador e do total do setor, de acordo com os dados coletados na pesquisa.

Nível de Eficiência (%)

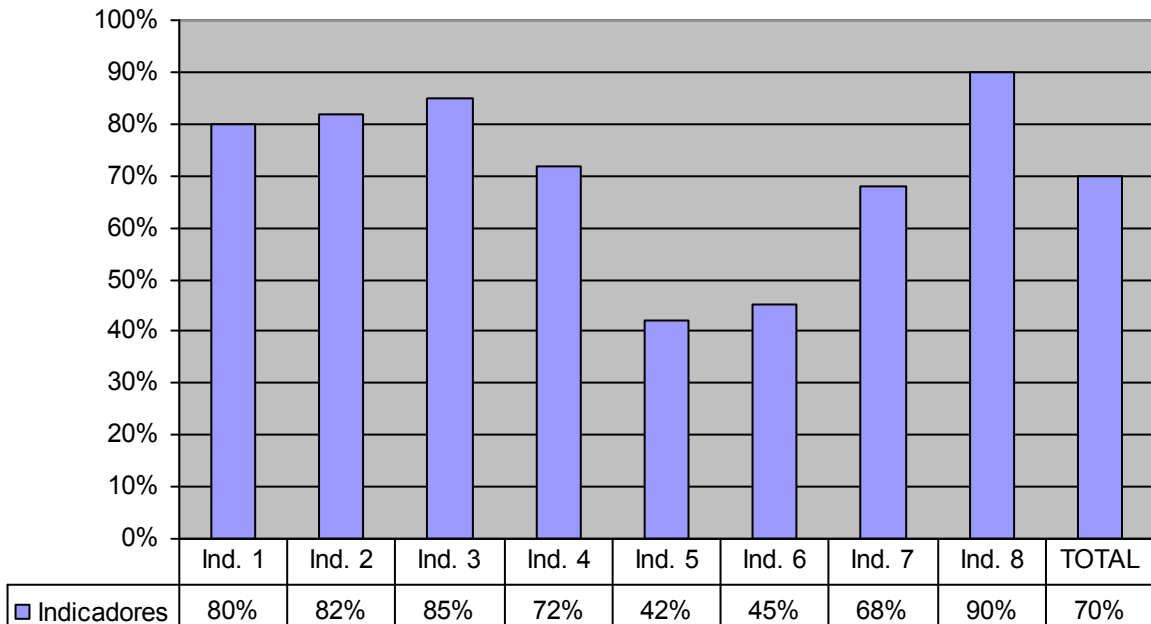


Gráfico 01: Níveis de Eficiência dos Indicadores e Nível de Eficiência Total.

Para os demais Indicadores (9 e 10) foi realizada uma pesquisa nos arquivos da Gerência para coletar os dados necessários. Vale a pena ressaltar que a pesquisa tem como base o ano de 2013.

O indicador *Grau de cumprimento dos projetos solicitados* foi medido da seguinte forma: Número de projetos elaborados dividido pelo número de projetos solicitados e multiplicado por 100 para se obter a percentagem de eficácia. A fórmula é a seguinte (GARCIA, 2008):

$$\frac{PE}{PS} \times 100 = \% \text{ de EFC e EFT}$$

Da mesma forma medimos o indicador *Grau de execução dos projetos elaborados* calculando: Número de projetos executados⁷ dividido pelo número de

⁷ Consideramos projetos executados os que tiveram início a sua execução, já que em apenas um ano poucas obras são concluídas.

projetos elaborados (saída de processos do setor) e multiplicado por 100, obtendo o resultado também em porcentagem de eficácia.

Optamos por separar os dados por trimestre e depois expor o valor total no ano de 2013, obtendo assim o gráfico a seguir:

Nível de Eficácia (%)

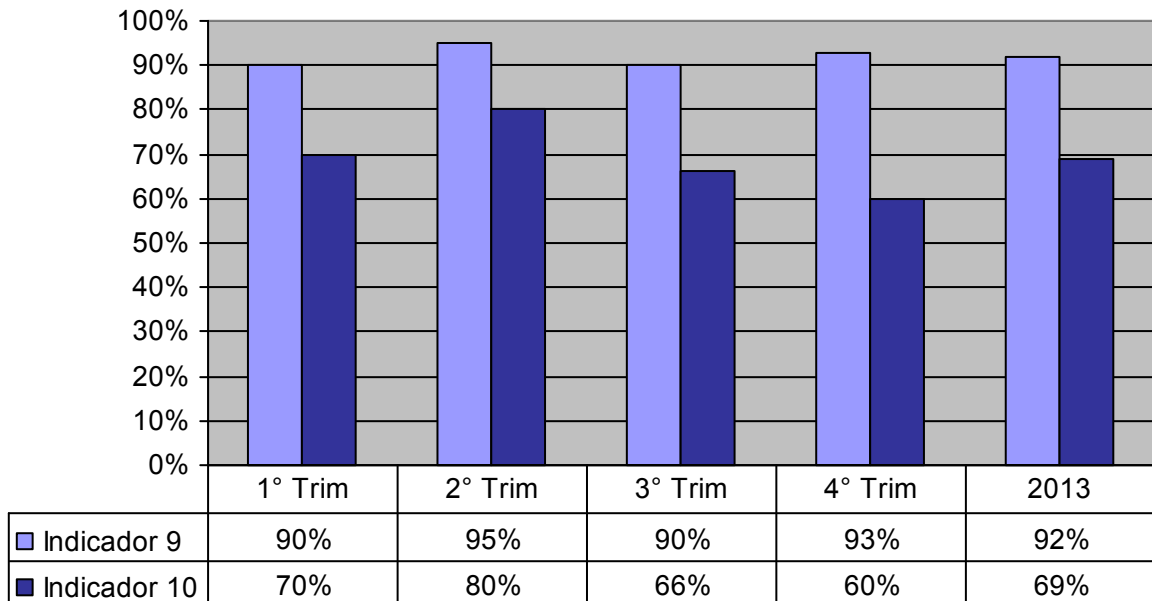


Gráfico 02: Nível de Eficácia em cada trimestre de 2013 e total anual.
Fonte: Dados da Pesquisa.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a coleta dos dados em entrevista e nos arquivos do setor, pudemos fazer uma análise sobre o nível de eficiência, eficácia relacionados a cada indicador.

Como aspectos positivos na Gerência de Arquitetura podemos destacar os seguintes indicadores: Celeridade na elaboração de projetos; Dimensionamento da força de trabalho; Capacitação da equipe; e Clima organizacional e motivação da equipe. Esses indicadores foram mensurados em mais de 80% de nível de eficiência. Entre os indicadores quantitativos, o Grau de cumprimento de projetos solicitados foi bastante elevado, a relação entre projetos solicitados e projetos elaborados foi de aproximadamente 92% no ano de 2013.

Já os aspectos negativos observados foram os seguintes: Disponibilização de TI; Utilização de POPs; e Interação com o jurisdicionado. Tais indicadores foram medidos em menos de 70% no nível de eficiência. O indicador quantitativo Grau de execução dos projetos elaborados também se mostrou um ponto negativo, pois apenas 69% dos projetos elaborados pela Gerência de Arquitetura no ano de 2013 foram executados ou tiveram início a sua execução.

Na pesquisa foram identificadas algumas causas da ocorrência dos pontos negativos mencionados.

Sobre a Disponibilização de TI, identificamos a falta de investimento do Tribunal em hardwares e softwares adequados para o desenvolvimento das atividades no setor. Os programas utilizados na Gerência, em sua maioria, não têm licença e os que têm são do ano de 2007, programas totalmente ultrapassados. Os equipamentos, como computadores e impressoras são substituídos com maior frequência, porém não possuem as configurações adequadas especificamente para as atividades do setor.

O indicador Utilização de POPs também recebeu uma conceituação baixa no nível de eficiência, pois na Gerência de Arquitetura há poucos instrumentos de padronização em diversos aspectos, principalmente na Representação Gráfica dos projetos arquitetônicos. Houveram tentativas de se implantar um arquivo base, mas poucos servidores utilizam do mesmo e novas atualizações não foram feitas.

Outro ponto negativo foi a Interação com o jurisdicionado. O principal fator para este indicador revelar-se um aspecto negativo é que, diferentemente da elaboração de projetos arquitetônicos na iniciativa privada, na área pública o solicitante do projeto não é o cliente-final. Em geral são os magistrados ou servidores que solicitam as mudanças de leiaute, reformas ou construções, e são eles que determinam as necessidades do projeto. Portanto, o verdadeiro cliente final, o jurisdicionado, não é consultado diretamente para a elaboração dos projetos.

Dentre os indicadores quantitativos, o que não apresentou um bom rendimento foi o Grau de execução dos projetos elaborados. Esse fato se deve à falta de um Plano de Obras utilizado pelo Tribunal de Justiça, para que se estabeleça quais obras são prioridades e se determine orçamento destinados às mesmas. Investigamos também que a falta de comprometimento de novas Gestões aos objetivos estabelecidos pelas anteriores também é um fator prejudicial para a execução dos projetos elaborados pela Gerência.

4.4 SUGESTÕES PARA MELHORIA DA EFETIVIDADE NA GERÊNCIA DE ARQUITETURA DO TJPB

Na entrevista realizada na Gerência de Arquitetura, deixamos um espaço para críticas ou sugestões, para que os servidores forneçam suas opiniões. Com base nesses dados, somados a vivência no setor, pudemos elaborar o seguinte relatório com sugestões de melhoria relacionados a cada indicador:

INDICADOR	AÇÕES
Clima organizacional e motivação da equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniões com frequência para que os servidores possam expor críticas, elogios ou sugestões que possam colaborar com o espírito de equipe.
Capacitação da equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar ao Tribunal a disponibilização de cursos de Capacitação para a equipe, especialmente na área de projetos de arquitetura; • Incentivar à equipe para que todos participem dos cursos que forem oferecidos.
Dimensionamento da força de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar frequentes avaliações que verifiquem se o número de servidores no setor é o ideal; • Solicitar a nomeação de novos servidores para a Gerência, quando houver necessidade.
Economicidade na utilização de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalizar o uso de papel, cartuchos e tonners; • Enviar documentos e projetos principalmente por meio digital.
Disponibilização de TI	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a compra de softwares e hardwares adequados ao desenvolvimento das atividades do setor; • Solicitar treinamento para o uso de novos programas.

Quadro 04: Sugestões para a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade na GEARQ.
Fonte: Dados da Pesquisa.

Utilização de POPs	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver uma padronização para o processo de Representação Gráfica no setor; • Acompanhar e fiscalizar a utilização do padrão pela equipe; • Avaliar e atualizar os procedimentos.
Interação com o jurisdicionado	<ul style="list-style-type: none"> • Consultar o público que se utiliza do local ao qual o projeto será destinado; • Buscar o <i>feedback</i>, após a execução de um projeto, com os servidores e jurisdicionados.
Celeridade na elaboração de projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar recursos mais avançados na área de projetos de arquitetura para minimizar o tempo na elaboração dos projetos.
Grau de cumprimento dos projetos solicitados	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir os trabalhos uniformemente entre a equipe para Buscar atender a todos os projetos solicitados à Gerência de Arquitetura.
Grau de execução dos projetos elaborados	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a elaboração de um Plano de Obras pelo Tribunal de Justiça e a sua aplicação; • Desenvolver os projetos visando às metas e prazos estabelecidos no Plano de Obras.

Quadro 04: Sugestões para a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade na GEARQ.
(Continuação)

Fonte: Dados da Pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca da eficiência, eficácia e efetividade é um requisito essencial para se obter a qualidade na prestação de serviços de um setor ou de um órgão. O Princípio da Eficiência norteia a atividade administrativa a fim de conseguir os melhores resultados com os meios escassos de que se dispõe e a menor custo.

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar os aspectos de eficiência, eficácia e efetividade na Gerência de Arquitetura do Tribunal de Justiça da Paraíba no ano de 2013. Para tanto foram construídos alguns indicadores capazes de mensurar esses aspectos na Gerência.

Para a elaboração e aplicação desses indicadores houve singular dificuldade, principalmente na busca por fontes e exemplos práticos para realização da pesquisa, além disso, verificou-se a falta de interesse político no desenvolvimento de modelos capazes de mensurar e transparecer a realidade da eficiência de determinados órgãos ou setores.

Os indicadores mencionados foram construídos com base nas variáveis de eficiência, eficácia e efetividade elencadas pelos autores da área de Administração Pública no Referencial Teórico. Outros indicadores poderiam ter sido determinados, mas por observação pessoal no setor, foram decididos os temas mais importantes a serem tratados.

A partir da aplicação dos indicadores determinados em entrevistas e pesquisas em arquivos, pudemos avaliar os níveis de eficiência, eficácia e efetividade na Gerência de Arquitetura e, dessa forma, identificar os aspectos positivos e negativos do setor.

Estudando os aspectos negativos encontrados, como a disponibilização de TI por exemplo, buscamos identificar as causas para a ocorrência desses problemas, com a finalidade de apresentar sugestões para sua melhoria.

Uma importante contribuição que esta pesquisa pode trazer é a aplicabilidade das ações propostas como sugestões de melhoria. Dessa forma, pretende-se garantir uma melhor qualidade no desenvolvimento das atividades na Gerência de Arquitetura.

Acreditamos que a aplicação de medidas que visem um melhor desempenho de um setor, estará contribuindo com o desempenho do próprio Tribunal de Justiça e, conseqüentemente, com a melhoria da qualidade da prestação de serviços para a sociedade.

O assunto tratado nesta pesquisa é vasto e dinâmico demais para ser esgotado por esta abordagem acadêmica. Acreditamos que, a partir dos indicadores elencados nesta pesquisa, outros setores ou órgãos possam usá-los como base para a criação de seus próprios indicadores, para realizar a sua avaliação de eficiência, eficácia e efetividade.

É importante destacar que, ao se estruturar um modelo para medição, o mesmo não deve se limitar a somente medir, mas sim, determinar indicadores capazes de mensurar resultados, de acompanhar, orientar e inspirar o desempenho de certo órgão público e, fundamentalmente, de auxiliar o processo decisório de maneira a nortear as ações e, por conseqüência, o rumo do mesmo.

Além da aplicação desta proposta em outros setores, sugerimos também, para futuras pesquisas, alguns outros temas que podem ser abordados, como: Análise da eficiência dos projetos executados; Avaliação de desempenho na Gerência de Arquitetura; Análise da relação entre capacitação e eficiência no setor.

REFERÊNCIAS

BELLONI, José Ângelo. **Uma Metodologia de Avaliação da Eficiência Produtiva de Universidades Federais Brasileiras**. Florianópolis, 2000. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção/ UFSC. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78457/153160.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 02/03/2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BITTENCOURT, Samantha Nahon. **Arquitetura Stricto Sensu versus Justiça Lato Sensu: A Contribuição da Arquitetura para o Realizar Justiça no Brasil**. Salvador, 2013. Artigo: 6º Projetar. Disponível em: <<http://projedata.grupoprojetar.ufrn.br/dspace/bitstream/123456789/1872/1/E2019.pdf>>. Acesso em: 02/03/2014.

BRASIL. Lei n. 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/LEIS/L9784.htm>. Acesso em: 20/02/2014.

_____. Emenda constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 20/02/2014.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 20/02/2014.

_____. Tribunal de Contas da União. **Técnica de auditoria: indicadores de desempenho e mapa de produtos**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2000.

CASTRO, Rodrigo Batista de. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública**. Salvador, 2006. Artigo: EnANPAD. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acesso em: 15/02/2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

DALF, Richard L. **Teoria e Projetos das Organizações**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Positivo, 2010.

GARCIA, Riter Lucas Miranda. **Eficiência em Órgãos Públicos: Uma Proposta de Indicadores**. Rio de Janeiro, 2008. Dissertação de Mestrado em Administração Pública/ EBAPE/ FGV. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3298>>. Acesso em: 02/03/2014.

GONDIM, Linda M. P.; LIMA, Jacob Carlos. **A pesquisa como artesanato intelectual: considerações sobre método e bom senso**. São Carlos: EdUFSCar, 2006.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: Um guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LOJE - **Lei de Organização Judiciária do Estado da Paraíba**. Lei Complementar nº 96, de 03 de dezembro de 2010. Disponível em: <http://irib.org.br/arquivos/biblioteca/Cdigo_de_Normas_TJ_PB.pdf>. Acesso em: 02/03/2014

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2004.

MONTENEGRO, Antônio de Pádua Lima. **A mais que centenária Corte de Justiça da Paraíba**. João Pessoa: Gráfica JP, 2005. Disponível em: <<http://www.tjpb.jus.br/institucional/historico-do-tribunal/#>>. Acesso em: 15/02/2014.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, Carlos Pinto Coelho. **Eficácia nas licitações e contratos**. Belo Horizonte: Del Rey, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2003.

PATTERSON, Cláudia. **A Importância da Arquitetura Judiciária na Efetividade da Justiça**. Brasília, 2004. Artigo: Administração da Justiça. Disponível em: <<http://www2.cjf.jus.br/ojs2/index.php/revcej/article/viewFile/596/776>>. Acesso em: 15/02/2014

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2013.

REEVE, John Marshall. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. São Paulo: Malheiros, 2002.

TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mario César Xavier. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA. Disponível em: <<http://www.tjpb.jus.br/diretorias/gestao-estrategica/planejamento-estrategico/aestrategia-do-tjpb/>>. Acesso em: 15/12/2013.

VICENTE, Paulo. ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito Administrativo Descomplicado**. Rio de Janeiro: Impetus, 2008.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC: CAPES, 2009.

ZIMMER, Júnior Aloísio. **Direito Administrativo – Teoria resumida**. São Paulo: Forense, 2009.

