

Josélia da Silveira Nogueira

**GESTÃO CARTORIAL: UMA ANÁLISE DA (1ª) VARA CRIMINAL DE
ARARANGUÁ/SC**

Florianópolis/SC

2018

Josélia da Silveira Nogueira

**GESTÃO CARTORIAL: UMA ANÁLISE DA (1ª) VARA CRIMINAL DE
ARARANGUÁ/SC**

Estudo de caso submetido ao Curso de Mestrado Profissional em Direito, do Programa de Pós-graduação Profissional em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina, na área de concentração de Acesso à Justiça, para obtenção do Grau de Mestre em Direito.

Orientador: Prof. Dr. Orides Mezzaroba

Florianópolis

2018

Josélia da Silveira Nogueira

**GESTÃO CARTORIAL: UMA ANÁLISE DA (1ª) VARA CRIMINAL DE
ARARANGUÁ/SC**

Este estudo de caso foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre e aprovado, em sua forma final, pela Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina, na área de concentração de acesso à justiça.

Florianópolis, 20 de dezembro de 2018.

Prof. Orides Mezzaroba, Dr.
Coordenador do Curso

Banca examinadora:

Prof. Orides Mezzaroba, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. José Querino Tavares Neto, Dr.
Universidade Federal de Goiás

Prof. Matheus Felipe de Castro, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho a Deus e aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Ao Poder Judiciário de Santa Catarina, pela iniciativa de me proporcionar crescimento profissional às suas expensas;

Aos meus pais, Rosa e José Plácido;

A minha filha, Renata, e meu chefe, Joelson, pela paciência com minhas ausências;

Ao meu tio Eliseu, por me ajudar com sua sabedoria;

A Deus, por ter colocado mães para cuidar da minha filha enquanto eu cuidava de mim: Cíntia, Celia, Solange, Simone, Karla, Poliana e Silvana;

À Cintia da Rosa Maggi dos Santos, por ter me dito que era só “seguir as placas”;

À Melissa Boeira Zapala, por ter me convencido que era possível;

Ao Programa de Pós-Graduação em Direito – PPDG, da Universidade Federal de Santa Catarina, por acreditar e aceitar meu projeto;

Ao Prof. Dr. Orides Mezzaroba, pela orientação científica e pelo suporte acadêmico oferecido ao longo do período de estudos do mestrado, sem o qual este trabalho não seria possível;

Aos demais Professores do Programa de Pós-Graduação em Direito – PPDG, da Universidade Federal de Santa Catarina, pelas valiosas aulas, que se tornaram fundamentais para a conclusão desse trabalho;

Aos servidores do PPGD, pela ajuda constante no dia a dia acadêmico; e agradeço por ser gaúcha, do contrário não teria conseguido chegar até aqui.

“No que diz respeito ao empenho, ao compromisso, ao esforço, à dedicação não existe meio termo. Ou você faz uma coisa bem ou não faz.”

Airton Senna da Silva

A aprovação do presente estudo de caso não significará o endosso do Professor Orientador, da Banca Examinadora e da Universidade Federal de Santa Catarina à ideologia que a fundamenta ou que nela é exposta.

RESUMO

Dentro do debate relacionado ao acesso à justiça o presente estudo de caso abordará a gestão cartorial da Vara Criminal de Araranguá/SC após a implantação de planejamento estratégico ocorrida em 2010 e os reflexos na qualidade do serviço público prestado pelo Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. A técnica de pesquisa utilizada foi entrevista, bibliográfica e documental. O método de procedimento escolhido foi o monográfico, e o de abordagem foi o indutivo. O universo da pesquisa foi o cartório judicial da Vara Criminal de Araranguá, estado de Santa Catarina, Brasil, onde se tomou conhecimento de como eram conduzidos os processos dentro do Judiciário. A pesquisa é qualitativa e a análise foi de conteúdo. Uma pesquisa documental foi feita ao Relatório Justiça em Números 2017, do Conselho Nacional de Justiça, e serviu para coletar dados que nortearão os passos para uma análise descritiva de observação de fatos e levantamentos estatísticos, para chegar a conclusões sobre as melhores práticas em prol da celeridade de procedimentos. A experiência de Marcos Alaor Diniz Grangeia no Tribunal de Justiça de Rondônia servirá de aporte teórico, sendo também mencionada a aplicação da certificação de qualidade no Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Os resultados apontaram para a necessidade de concentrar esforços no funcionamento das unidades cartoriais, que necessitam ter um mínimo de pessoas, utilizando um sistema de informática compatível, a partir do que a aplicação de planejamento estratégico proporcionará benefícios em prol dos jurisdicionados, principalmente no que concerne à celeridade processual.

Palavras-chave: Acesso à justiça. Gestão cartorial. Planejamento estratégico. Celeridade. CNJ.

ABSTRACT

Within the debate on access to justice the present case study will approach criminal registry management after implementation of strategic planning on 2010 and the impact on the quality of the public service rendered by the State of Santa Catarina's Judiciary. The research technique used was interview, bibliographical and documentary analysis. The procedure method chosen was the monographic one and the approach method was the inductive one. The research area was the judicial registry of the Criminal Court of Araranguá, state of Santa Catarina, Brazil, where it was learned how the proceedings were conducted within the Judiciary. The research is qualitative and the analysis was of content. A documentary survey was made to the National Justice Council's Justice Report in Numbers 2017 and served to collect data that will guide the steps for a descriptive analysis of facts observation and statistical surveys to arrive at conclusions on best practices for speed procedures. The experience of Marcos Alaor Diniz Grangeia at the Rondônia Court of Justice will serve as a theoretical contribution, also mentioning the application of the quality certification in the Federal Regional Court of the 4th Region. The results pointed to the need to concentrate efforts on the functioning of the judicial units, which need to have a minimum of people, using a compatible computer system, from which the strategic planning application will provide benefits to the jurisdictions, especially to procedural speed.

Keywords: Access to justice. Cartorial management. Strategic planning. Speedy. National Justice Council.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Art. – Artigo

CPC – Código de Processo Civil

NCPC – Novo Código de Processo Civil

CF – Constituição Federal

TJRO – Tribunal de Justiça de Rondônia

TJAP – Tribunal de Justiça do Amapá

TJBA – Tribunal de Justiça da Bahia

TRF4 – Tribunal Regional da 4ª Região

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

CGJSC – Corregedoria Geral da Justiça de Santa Catarina

PEC – Processo de Execução Criminal

MP – Ministério Público

SC – Santa Catarina

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

SAJ – Sistema de Automação Judicial

SIESPJ - Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário

CEBEPEJ - Centro de Estudos e Pesquisas Judiciais

IASP - Instituto dos Advogados de São Paulo

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Tempo médio das sentenças nas fases de execução e conhecimento, no 1º grau de jurisdição.....	33
Figura 2 - Série histórica do Índice de Atendimento à Demanda	34
Figura 3 - Série histórica dos casos novos e pendentes criminais, excluídas as execuções penais.....	35
Figura 4 - Nota de expediente do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul.....	42
Figura 5 - Mesas e acessórios lotados de processos.....	45
Figura 6 - Escaninho “personalizado”	46
Figura 7 - Documentos recebidos para juntada aos autos	47
Figura 8 – Escaninho de controle de prazos	48
Figura 9 - Novo visual do cartório ao final do expediente.....	60
Figura 10 - Identificação dos processos ref. Meta 2.....	61
Figura 11 - Pastas para organização da juntada.....	62
Figura 12 - Site do TJSC relacionado à CGJSC	64
Figura 13 - Email corporativo com inúmeras orientações recebidas no mês de outubro	64
Figura 14 - Relação sistêmica existente entre as variáveis que envolvem o funcionamento regular do cartório.....	75
Figura 15 - Elementos para implantação de gestão cartorial	79

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE GESTÃO CARTORIAL.....	19
1.1 BASES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM CARTÓRIOS JUDICIAIS.....	19
1.2 REVISÃO DOS PROCEDIMENTOS CARTORIAIS	26
2 RELATÓRIO JUSTIÇA EM NÚMEROS - CNJ	30
2.1 INDICADORES DE LACUNA GERENCIAL	31
2.2 ATIVISMO GERENCIAL	37
2.3 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE	42
3 MODELO DE GESTÃO EFICIENTE NA VARA CRIMINAL DE ARARANGUÁ....	43
3.1 ROTINAS E PROCEDIMENTOS	44
3.2 MUDANÇAS RELEVANTES	54
CONCLUSÃO	73
REFERÊNCIAS.....	81
ANEXO A - Manual de Implementação de Planejamento Estratégico para Cartório	84
ANEXO B - Página na internet onde o Ministério da Justiça disponibiliza informações de acesso ao Judiciário.....	108
ANEXO C - Relatório de Inspeção Correicional da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Santa Catarina	110

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo analisar a aplicação da gestão nos cartórios judiciais para o incremento do acesso à justiça e melhor efetividade da prestação jurisdicional.

A análise levará em consideração a dinâmica observada na Vara Criminal de Araranguá/SC onde, após outubro de 2010, foi implementado planejamento estratégico voltado à gestão cartorária, alterando positivamente os resultados relacionados aos princípios da celeridade e da duração razoável do processo.

Nesse sentido, o problema deste trabalho encontra-se em investigar de que forma a implantação de um planejamento estratégico voltado à gestão cartorária em 2010 pôde prover melhor acesso à justiça na Vara Criminal de Araranguá, estado de Santa Catarina, e se existem casos de sucesso envolvendo o gerenciamento dos cartórios com resultados efetivos para o incremento da atividade jurisdicional.

Para que o acesso à justiça, previsto na Constituição Federal (BRASIL, 1988), se torne realidade é preciso alterar as estruturas do Poder Judiciário, com menos foco na atuação processual do magistrado ou do instrumento da lei em si, e mais atenção à gestão, ou seja, ao desempenho dos cartórios judiciais, aperfeiçoando as atividades desenvolvidas.

Dessa forma, o presente trabalho buscará demonstrar que os entraves que tornam lenta a resposta dos processos ajuizados estão intimamente ligados ao local onde o cidadão tem o primeiro contato com o Judiciário: o cartório.

Na tentativa de dimensionar em números a situação do Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) lançou a 13ª edição do Relatório Justiça em Números 2017, e identificou vários indícios de que a morosidade está bastante relacionada com o estoque de processos que se acumula a cada ano.

Assim, verifica-se uma relação sistêmica envolvendo inúmeras questões, as quais deságuam nos cartórios do Brasil e chamam a atenção. São dados oficiais e análises essenciais para se pensar a gestão judiciária brasileira.

Nesse sentido, surgem questionamentos sobre a importância estrutural da administração interna da justiça. Novos paradigmas emergem trazendo um modelo de gestão diferenciado, onde a revisão estratégica dos procedimentos das unidades judiciais é essencial para o sistema de justiça e demonstram a falência do antigo modelo de processamento do direito.

De forma pragmática, é possível afirmar que o processo demora a terminar e que a solução está em repensar os procedimentos que emperram a máquina processual, porquanto a prestação jurisdicional intempestiva agrava os conflitos entre as partes e o processo acaba perdendo o seu objetivo.

O sentido do Judiciário é desconstruir questões conflituosas e distribuir justiça. No entanto, as destemporalizações terminam por identificar que o objeto da justiça deixou de ser a prestação jurisdicional, mas a demora, o atraso, o descompasso imposto a todos, que acabam se sujeitando quando precisam recorrer ao Judiciário para solucionar suas desditas.

Por consequência, o cidadão que necessita ajuizar uma ação analisa se é viável, diante do tempo que transcorrerá até o deslinde do processo, e, após essa análise, muitas vezes, deixa de procurar o Judiciário porque a relação custo-benefício não compensa e o acesso amplo, garantido constitucionalmente, acaba ficando mitigado.

À lentidão da resposta judicial, a população revela a sensação de impunidade decorrente do longo período que o processo leva para findar e isso faz com que não se acredite mais na eficácia das decisões judiciais. Esse descrédito vem acompanhado de muita insegurança sobre o que a instituição judiciária representa para o país.

Para ser um Judiciário mais ágil é imprescindível que o foco se volte para as causas da ausência de agilidade, e não para as consequências. Em outras palavras, de nada resolve elaborar novas leis se os processos advindos dela não tiverem caráter ágil.

Trazendo para o âmbito do presente estudo de caso, a solução está no combate à morosidade judicial, e sua nascente reside dentro do cartório. Não é necessário revisar a lei em vigor, nem limitar o acesso à justiça, porém atingir a causa da lentidão dos cartórios.

Serão apresentados casos bem sucedidos, que demonstram a viabilidade de um novo modelo de Judiciário, onde o servidor público tem a possibilidade de apresentar excelência na prestação da justiça, utilizando-se de conceitos de competência e equacionamento de problemas, capacidade organizacional e recursos processuais e materiais, como ferramentas para se alcançar um cartório mais eficiente, eficaz e efetivo, coadunado com as intenções reconhecidas pela CF, no que concerne à celeridade e à duração razoável do processo.

Inúmeras questões podem ser apreciadas quando se trata de funcionamento de cartório judicial, e são características da realidade diária dos servidores, potencializando as deficiências que barram o acesso do cidadão à justiça.

No presente estudo de caso, identificou-se que a atuação letárgica do Judiciário em muito se deve ao acúmulo de serviço decorrente de práticas obsoletas adotadas internamente, sem mencionar o desconhecimento das rotinas cartoriais e a falta de padronização dos procedimentos adotados. Com isso, pilhas de processos em cima das mesas ou em escaninhos virtuais desmotivam os servidores, que não veem resultado no trabalho desenvolvido diariamente, parecendo que a quantidade de processos só faz aumentar.

Ademais, a falta de ferramentas de recursos humanos e de informatização, que auxiliem no manejo de volumes expressivos de trabalho, acaba permitindo o acúmulo prejudicial ao andamento dos feitos.

A partir desse cenário, a aplicação de um planejamento estratégico em conjunto com o treinamento dos servidores pode fazer toda diferença, considerando que o *modus operandi* das tarefas diárias atrasa a máquina pública judiciária e provoca descontentamento e desconfiança da população no sistema existente.

Até mesmo o CNJ, calcado em resultados desfavoráveis do Judiciário, vêm cobrando dos magistrados a posição de gestor. Essa é uma forma de pressão e é repassada aos cartórios, mais especificamente aos servidores, que têm seu trabalho mensurado, não poucas vezes, em bases erradas, valorizando-se a quantidade em detrimento da qualidade. Por isso, será abordada a participação do CNJ nessa remodelagem que se quer do Judiciário brasileiro.

O fato é que os dados apresentados pelo CNJ espelham consequências e cabe aos novos magistrados gestores, em conjunto com os servidores do cartório, revisarem os processos de trabalho, e focarem nas causas das deficiências apontadas em números pelo CNJ, para que possam ser dirimidas de maneira adequada.

Inúmeras medidas demonstram a importância da implantação de um planejamento estratégico para redimensionar a atividade cartorária, principalmente considerando as alterações ocorridas a partir de outubro de 2010 na Vara Criminal de Araranguá/SC, cuja repercussão poderá ser conferida em processos de mesmo objeto que tramitaram antes e depois de 2010. Assim, será possível identificar

pontos que foram atacados em prol da celeridade e que impingiram rapidez no deslinde processual.

Além disso, será possível vislumbrar o que mudou na dinâmica processual para que a Vara Criminal atingisse os resultados satisfatórios constantes dos relatórios da CGJSC, que servirão de base para essa informação.

As melhorias havidas no cartório da Vara Criminal de Araranguá/SC, e como será relatado, no TRF da 4ª Região e no Tribunal de Justiça de Rondônia, demonstram a necessidade de dar mais atenção para o local onde ocorre o trâmite processual efetivo.

Especificando as medidas tomadas e os resultados satisfatórios obtidos, o serviço prestado pelo cartório se apresenta como peça importante para levar ao Judiciário um controle de qualidade essencial.

Dentro dessa realidade surgem inúmeras discussões e também soluções girando em torno de mudanças legislativas, porque se entende que o trâmite determinado em lei é o grande vilão que atrasa o andamento das lides. Há quem imprima aos baixos salários a derrocada da instituição judiciária. Uns apostam na falta de recursos financeiros ou na indevida ampliação do acesso à justiça que teria dado vazão às ações frívolas.

Entretanto, os fatos a seguir apresentados possibilitarão compreender que a demora judicial está muito mais atrelada a pontos sensíveis de funcionamento das unidades judiciárias, que clamam por aplicação de ferramentas de gestão para que funcionem adequadamente e deem a resposta que o cidadão merece, num tempo razoável.

Os próprios números levantados pelo CNJ (2017) ajudam a demonstrar onde está o foco da demora e lentidão no Judiciário brasileiro, de forma clara e corroborando a ideia de que é preciso repensar a unidade judiciária.

Neste trabalho não houve a pretensão de esgotar o tema objeto da investigação, mas concentrou-se na análise de casos de sucesso e respectivas teorias pertinentes.

Quanto à técnica de pesquisa, foi utilizada nas modalidades entrevista e análise de caso, bibliográfica e documental. Monográfico foi o método de procedimento escolhido, e o de abordagem foi o indutivo.

Não obstante o propósito do presente trabalho seja apresentar o cartório como peça-chave para dirimir os entraves de acesso à justiça decorrentes da

morosidade, uma crítica também se faz necessária à ilegítima afronta aos princípios constitucionais trazidos pelas Emendas Constitucionais nº 19 e 45, quando se defende que, por incapacidade financeira, o Judiciário deve fazer uma análise preliminar antes de aceitar o ingresso de ações consideradas frívolas, como se a quantidade de ajuizamentos estivesse determinando a derrocada do Judiciário, o que se demonstrará não proceder.

Por fim, este estudo está estruturado em três capítulos. Na primeira parte será apresentada uma experiência exitosa no âmbito do Judiciário, onde se trabalhou com foco na gestão do cartório, para que se compreenda a dimensão da mudança positiva e de extrema importância para o atendimento dos anseios dos cidadãos. Demonstrar-se-á quais as teorias usadas para se chegar a um modelo normativo de funcionamento do cartório judicial que possa atender à demanda por um Judiciário mais acessível.

Considerando a necessária contextualização, serão trazidos também, na próxima seção, os números levantados pelo CNJ e que corroboram a ideia de que é necessário trabalhar com a gestão dos processos dentro do cartório.

Além disso será feita uma avaliação crítica quanto à atual demanda por números como prova da qualidade do serviço público no Judiciário.

Com os números que o CNJ apresenta em seu Relatório de 2017 é possível chegar a várias conclusões. A partir delas, torna-se imprescindível entender que o problema da morosidade é complexo e deve ser analisado dentro de um conjunto de fatores, e que eficácia, eficiência e efetividade são respostas positivas, mas com significados diferentes.

Agregado a isso, os exemplos de casos exitosos no combate à morosidade ressaltam aspectos que, aliados aos números reais, incrementam o presente estudo.

Por último, tratar-se-á do importante ingresso na Vara Criminal de Araranguá/SC, em 2010, de um servidor público com conhecimento em gestão de cartório. Serão especificadas as mudanças havidas, a comparação de tempo de tramitação de processos, bem como as avaliações da Corregedoria Geral da Justiça de Santa Catarina (CGJSC) a respeito da agilidade dos feitos.

Objetivando apresentar o nível de comprometimento da taxa de congestionamento do Poder Judiciário em face do gerenciamento dos cartórios judiciais, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, importante nesse caso, pois segundo Lakatos (2010, p. 166) este tipo de pesquisa “não é mera repetição do que já foi dito

ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

Optou-se pela pesquisa descritiva, pois observa-se fatos e levantamentos estatísticos para chegar a conclusões sobre as melhores práticas em prol da celeridade.

O universo da pesquisa foi o cartório judicial da Vara Criminal de Araranguá, estado de Santa Catarina, Brasil, onde tomou-se conhecimento de como eram conduzidos os processos dentro do Judiciário.

Verificou-se, também, um caso de sucesso liderado por Marcos Alaor Diniz Grangeia, que serviu como aporte teórico, e outro, complementar, referente a Jorge Antonio Maurique. Por isso, o método de abordagem escolhido foi o indutivo, pois parte-se de casos particulares identificados, observa-se os fatos e seus desdobramentos, aproximando-se deles para tentar descobrir a relação entre eles, fazendo uma generalização da relação encontrada.

A pesquisa justifica-se devido ao aumento da demanda ao Poder Judiciário e a crescente busca pela eficácia e eficiência, de forma a serem capazes de garantir o pleno exercício do direito aos cidadãos.

Justifica-se, também, devido ao seu objetivo de identificar nas conclusões do órgão oficial de informação do Judiciário, CNJ, dados a respeito da prestação dos serviços judiciais, que serão complementados com exemplos bem sucedidos de soluções para o combate à morosidade, obtidos dentro do próprio Judiciário brasileiro, através da gestão dos cartórios.

O registro das causas da morosidade do Poder Judiciário em face do gerenciamento dos cartórios judiciais, propicia a eleição de ações no sentido de atenuar os seus desdobramentos e aumentar a celeridade, eficácia e eficiência dos processos em pauta.

Considerando que a pesquisa é qualitativa, a análise foi de conteúdo. Uma pesquisa documental foi feita ao Relatório Justiça em Números 2017 (CNJ, 2017) e serviu para coletar dados que nortearão os passos para uma análise descritiva de observação e ofereceu subsídio para chamar a atenção aos seguintes questionamentos:

- a) qual o significado dos altos e persistentes percentuais de taxa de congestionamento dos tribunais brasileiros?

- b) aumentar o número de servidores e magistrados ou limitar o acesso ao judiciário servirão como medida para reduzir a taxa de congestionamento?

Para a análise dos resultados, os indicadores e as variáveis constantes do Relatório Justiça em Números estão fundamentados na Resolução CNJ nº 76/2009, que, em seus anexos, traz as fórmulas detalhadas em que se baseia o Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário (SIESPJ).

Ademais, fez-se uso de informações constantes em dois processos judiciais que tramitaram na Vara Criminal de Araranguá/SC, para comparação temporal.

Assim, a vivência no âmbito do cartório judicial aliada à ciência dos dados apurados e apresentados no Relatório do CNJ foram sementes que cresceram e floresceram quando encontraram nas obras sobre o tema o embasamento correto para a compreensão da problemática sobre a morosidade processual.

1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE GESTÃO CARTORIAL

O presente capítulo tem por objetivo abordar a possibilidade de conquistar a eficiência da administração judiciária em geral, começando pela eficiência específica dos cartórios.

As celeumas e críticas que circundam o Judiciário estão afeitas, em parte, ao complexo cotidiano cartorial e à falta de cultura de gestão. “A justiça é função essencial, sendo necessário trabalhar os mecanismos de como realizá-la”, afirmou, em entrevista, o atual chefe de cartório da 1ª Vara Criminal de Araranguá.

Para tanto, os aportes teóricos conceituais de Marcos Alaor Diniz Grangeia (2011) servirão de fundamento da presente pesquisa e demonstrarão, na prática, como é possível alterar o proceder cartorial, focando em um adequado gerenciamento de processos e minimizando os efeitos da morosidade.

Na opinião de Grangeia:

é certo que a morosidade do sistema judiciário é derivada de vários fatores entre os quais podemos citar o anacronismo das leis processuais e a falta de recursos, não menos certo, porém é também a existência de uma crise de gestão administrativa que tem sido relegada ao plano inferior na busca de soluções para o combate à lentidão da Justiça (2011, p. 18).

Como magistrado agente de mudanças, Grangeia traz consigo noções de ativismo gerencial capazes de aperfeiçoar as práticas de gestão da justiça, regras não integrantes de leis processuais mas que, independente da informalidade, determinam bons resultados numa unidade judiciária.

1.1 BASES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM CARTÓRIOS JUDICIAIS

Grangeia é Desembargador do TJRO e percebeu a necessidade de repensar a forma de trabalho dentro do Judiciário brasileiro.

Joaquim Falcão (2011) faz referência à inquietação de Grangeia e os resultados obtidos a respeito da qualidade dos serviços cartorários:

[...] A impaciência do autor com a ineficiência dos cartórios na prestação do fundamental serviço público para o público(...) Quando

Alaor e seus colegas de Rondônia começaram, ele ainda simples juiz, a construir um Poder Judiciário justo e ágil, o Tribunal de Justiça de Rondônia era apenas mais um tribunal estadual. Hoje não é mais. Basta ver a última edição do Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça que o Tribunal está hoje entre os três melhores e mais eficientes do Brasil [...]. (FALCÃO *apud* GRANGEIA, 2011, p. 8).

Na busca por elementos teóricos que dessem forma às ideias práticas que tinha em mente, Grangeia percebeu que trabalhando a estrutura e a modelagem do Poder Judiciário surgiria um processo dinâmico e que podia ser utilizado nas unidades cartorárias. Isso porque, para ele:

A sociedade moderna possui como valores de sua organização a moral, o racionalismo, a eficiência e a competitividade. Em razão desses valores, as organizações são tidas como agentes transformadores dos indivíduos e da sociedade. Nessa perspectiva, o cartório, como ente estatal inserido na organização maior que é o Poder Judiciário, detém a possibilidade de influenciar os indivíduos e a sociedade, bem como, no sentido oposto, de ser influenciado por ela. (GRANGEIA, 2011, p. 35).

Muito se discute a respeito de novas práticas para o Judiciário, que otimizem os serviços, considerando que a estrutura administrativo-judicial ainda traz muito do que se fazia no Brasil Colonial, mesmo a sociedade estando completamente diferente daquela época. Com relação a isso, Freitas (2015, p. 1) menciona que:

Na realidade forense, cada vara tem regras próprias. Em um prédio com 20 Varas Cíveis, se encontrarão 20 procedimentos diferentes. Por exemplo, em uma o estagiário pode retirar processos (físicos) para extrair cópias; na outra, só mediante autorização do advogado; em uma terceira, só deixando um documento. As varas amoldam-se à figura do juiz ou do diretor e não há corregedoria que consiga alterar práticas individuais. [...] Não tem cabimento existirem práticas divergentes [...].

Grangeia formulou um método de implementação de planejamento estratégico, para otimização da prestação da tutela jurisdicional, servindo a consultas diárias a respeito de gerenciamento de rotinas administrativas e procedimentos judiciais do cartório. Tudo isso pensando em padronizar e diminuir a lentidão das respostas do Judiciário aos jurisdicionados.

Em resumo, Grangeia (2011, p.96) interpreta que:

Os objetivos e funções propostos para o Manual reportam-se a uma visão sistêmica da gestão de cartório no judiciário. Essa visão baseia-se no conceito de competências – consideradas o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes perceptíveis sobre as questões administrativas e de rotinas e procedimentos judiciais-, bem como no equacionamento dos problemas e na possibilidade de adoção de soluções rápidas, que, uma vez implementadas, resultem na melhoria dos níveis de eficiência e eficácia organizacionais.

E quando se fala em rotina e padronização, verificam-se inúmeras ideias criativas para tratar das complexas questões que envolvem a unidade jurisdicional. É o que se pode verificar na Vara Federal de Montes Claros, estado de Minas Gerais, onde a prática na aplicação da administração para o bom funcionamento dos cartórios rendeu mudanças positivas, conforme Haddad (2016, p. 2) menciona:

Não foi difícil diagnosticar que o maior problema da vara federal assentava-se no volumoso acervo de processos [...] seria necessário priorizar medidas que propiciassem a movimentação dos processos para o arquivo ou outras instâncias, concentrasse a prática de atos e contivesse a multiplicação de questões jurídicas suscitadas. [...] Rotinas ultrapassadas, infundadas e inúteis correspondem a vielas esburacadas por onde o tráfego flui vagarosamente. A simplificação das rotinas equivale ao alargamento das vias da cidade. [...] Permitir que os processos merecedores de tratamento preferencial sejam postos na vala comum significa impedir a passagem de ambulâncias, carros de bombeiros e viaturas policiais no atendimento de emergências.”.

O planejamento estratégico para cartórios desenvolvido por Grangeia se baseia na abordagem de quatro estudiosos: Jay Galbraith¹, Djalma de Oliveira², Karl Weick³ e, por último, Bianor Cavalcanti⁴. A seguir, serão apresentados os elementos conceituais de cada um.

Galbraith (2012, p. 5, tradução nossa) publicou no *Journal of Organization Design* sua ideia sobre o futuro das organizações: “A interação constante de

¹ Teórico organizacional americano, professor do Instituto para o Desenvolvimento Gerencial, conhecido por seu trabalho de estratégia e projeto organizacional.

² Doutor em Administração pela USP, é consultor em planejamento estratégico, estrutura organizacional e sistema de informações gerenciais.

³ Teórico organizacional americano que introduziu os conceitos de “loose coupling”, “mindfulness” e “sensemaking” em estudos organizacionais.

⁴ Ph.D. em Public Administration and Policy pela Virginia Polytechnic Institute and State University (2004). Obteve seu mestrado em Public Administration pela University of Southern California. Graduou-se em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. É Diretor Internacional da Fundação Getúlio Vargas - FGV e Presidente da International Association of Schools and Institutes of Administration. Tem se destacado em docência, pesquisa e consultoria no Brasil e no exterior, nas áreas de Gestão Pública, Análise Organizacional, Desenvolvimento Organizacional, Administração de Programas e Projetos e Formação e Desenvolvimento de Administradores.

complexidade crescente e interdependência cria uma demanda contínua por projetos de organização que podem responder com mecanismos de coordenação novos e mais poderosos.”⁵

Ou seja, modelagem organizacional, para Galbraith (1997), envolve várias questões.

Primeiramente, é preciso que estejam claras as metas e os objetivos da organização. Logo após, verifica-se qual mão-de-obra foi alocada para cumprir essas metas e qual a sinergia que existe entre essas pessoas e a organização em si. A partir daí, as mudanças para alcançar os interesses da própria organização envolve incertezas e, muitas vezes, mudança de planos.

Galbraith (1997 *apud* GRANGEIA, 2011) propõe um modelo com cinco dimensões: tarefas, estrutura, tecnologia da informação, sistema de recompensas e pessoas, e alerta para a existência de três circunstâncias impeditivas das mudanças almejadas: falta de conhecimento quanto ao processo de mudança, falta de recursos e ausência de capacidade organizacional para solucionar os problemas.

Oliveira (2001), por seu turno, tem uma visão mais prática da modelagem organizacional, uma perspectiva mais funcionalista. Para ele, há fatores condicionantes que se marginalizados conduzem ao fracasso do projeto de mudança: a organização geral, o relacionamento entre os servidores e deles com o Ministério Público, o fluxo dos processos, os despachos, as audiências e as sentenças proferidas.

A proposta desse autor é, de uma forma didática, demonstrar que a estrutura organizacional da empresa pode ser uma ferramenta importante para alcançar os objetivos, por isso dá uma definição clara de organização: “é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos” (OLIVEIRA, 2001, p. 84).

Por sua vez, a contribuição de Karl Weick (1996) relaciona-se à capacidade de improvisar. E isso vai determinar o sucesso do plano estratégico aplicado no cartório. Daí a importância daqueles que têm experiência nas atividades cartorárias,

⁵The constant interplay of rising complexity and interdependence creates an ongoing demand for organization designs that can respond with new and more powerful coordination mechanisms” - The future of organization design” – Journal of Organization Design, 2012.

porque terão maior percepção dos caminhos certos a serem seguidos e das melhores decisões.

Assim, é possível identificar uma interdependência maior na abordagem de Weick (1996), no que tange à interação dinâmica existente entre as organizações e o ambiente. Além disso, existe um processo de entendimento que se forma com um viés sistêmico, onde processos intersubjetivos entre as pessoas se formam para atingir a ambiguidade existente na definição dos rumos da organização.

A respeito da ideia de tratar determinados problemas evitando o pensamento mecanicista, o professor Aurélio Andrade (2014, p. 5) menciona que:

os problemas mais importantes que enfrentamos no mundo globalizado, nas organizações e em nossas cidades e comunidades estão intimamente interconectados. Não podemos tentar resolvê-los de maneira fragmentada – isto só irá gerar mais problemas.

O modelo de organização de Weick (1996) está intimamente ligado ao processo: reduzir a ambiguidade existente nas informações da organização através do uso da coerência. Isso é o que significa para ele o ato de organizar; é um processo onde as pessoas reduzem dados incertos e informações ambíguas, produzindo numerosos significados a todo momento. Nas atividades organizacionais se desenvolvem relacionamentos sociais e coletivos, com o compartilhamento de fórmulas, feitura de reuniões com discussões e negociações. Dando realce ao subjetivismo nas relações interpessoais, Weick (1996) também apresenta uma visão mais ampla e aprofundada da Teoria de Sistemas, onde comportamentos entrecruzados de interação social fazem crer que o agir de um membro da organização mexe de certa maneira com outros membros.

Até aqui pode-se verificar que Galbraith e Oliveira têm uma abordagem diferenciada em relação a Weick, que trabalha o modelo organizacional como um processo em constante mutação.

Grangeia também se baseou na abordagem teórica de Cavalcanti (2005) para estabelecer modelos aplicáveis aos cartórios judiciais, e reuniu elementos dos três autores acima citados, todavia foi além: apresentou um modelo que não se restringe a uma moldura estática ou à simples improvisação, superando as diferenças entre subjetivismo ou objetivismo, interpretativismo ou funcionalismo.

O modelo equalizador que traz Cavalcanti (2005) enfatiza mais o propósito de Grangeia, que é a gestão da unidade cartorial em face da demanda por celeridade nos procedimentos e por eficiência institucional.

A palavra “equalizador” foi usada por Cavalcanti (2005) como metáfora, já que o conceito de equalizar relaciona-se a fazer uso de compensadores para uniformizar sinais ou diminuir distorções. E as organizações necessitam de uma figura que trabalhe assim, no sentido de equilibrar situações conflitantes ao mesmo tempo que aproveita oportunidades que surgem no ambiente organizacional.

Nesse sentido, uma técnica judiciária auxiliar, em entrevista, declarou que “é necessário um bom gestor, que observe as qualidades de cada um e, principalmente, que saiba se comunicar bem”.

No plano estratégico dos cartórios as habilidades gerenciais e o senso de liderança dos gestores têm fundamental importância no gerenciamento das ações a serem implementadas.

A burocracia muitas vezes é objeto impeditivo para alterar determinados padrões de comportamento dentro do cartório. O conflito de interesses, também, pode ser fator limitante da ação do gestor. Por isso, ele terá que observar os sinais, entendê-los e trabalhar com eles a favor da organização.

Certamente, equalizando uma soma de fatores e variáveis organizacionais, o gestor cartorial poderá garantir melhores resultados, propor uma modelagem mais adequada e garantir, com isso, o alcance da economicidade, eficiência e eficácia do Judiciário, tão almejadas pela sociedade contemporânea.

Aparte de todas as modelagens organizacionais acima apresentadas, das constatações empíricas e das abordagens teóricas, Grangeia (2011, p. 49) alerta que:

É importante entender que a mera aplicação de ferramentas de gestão, por mais eficientes que sejam, não garante o sucesso e a sobrevivência do cartório. A modelagem deve levar em conta os aspectos subjetivos que nascem e se mantêm a partir das relações sociais estabelecidas entre os indivíduos na organização e fora dela. Por sua vez, sabendo que as organizações definem as tarefas e o uso das ferramentas de gestão por meio de formas de modelagem organizacional, a convivência entre as pessoas de dentro e de fora da organização (advogados, por exemplo) fundamenta e amplia o conhecimento quanto ao impacto dos valores sobre a vida organizacional dos cartórios.

Nesse sentido, é importante saber quem efetivamente administra as serventias judiciais hoje no Brasil e qual a capacidade gerencial dessas pessoas, como bem ressalta Gianulo (2015, p. 213):

Para identificar o problema é necessário que todos aqueles que participam das atividades jurisdicionais das Varas possam contribuir com suas sugestões, desde os profissionais diretamente relacionados com o trabalho no cartório, até mesmo aqueles que são secundários ou eventuais, como os advogados e os beneficiários pelo procedimento.

Assim, Grangeia estudou as ideias de Galbraith, Weick, Cavalcanti e Oliveira e formulou um modelo próprio de planejamento estratégico, objetivando incrementar o desempenho dos cartórios que compõem o Poder Judiciário brasileiro. Em outras palavras, Grangeia (2011, p. 52) explica que:

[...] percebe-se a necessidade premente de estruturação das atividades dos cartórios para que estes possam atuar efetivamente como uma unidade organizacional totalmente integrada ao contexto atual em que o Poder Judiciário está inserido. Uma nova configuração estrutural para os cartórios implica fazer com que essas unidades reflitam a dinâmica ambiental na qual atuam. A modelagem proposta está voltada para uma configuração em que a gestão estratégica atua correlacionando todas as atividades do cartório, a partir dos elementos e variáveis que compõem suas funções, bem como para o processo decisório das demais unidades organizacionais que compõem a estrutura dos tribunais de justiça.

Entendido qual foi o embasamento teórico utilizado por Grangeia para definir como aplicar métodos de planejamento estratégico nos cartórios, passa-se à parte prática.

Ele compilou suas ideias num documento que esquematiza a implementação de planejamento estratégico num cartório, constante do ANEXO A, e se inspirou nas ideias de Guilherme Vivacqua para utilizar um modelo específico de ferramentas, dispostas em cinco etapas de gestão estratégica que serão abordadas a seguir.

1.2 REVISÃO DOS PROCEDIMENTOS CARTORIAIS

Tratando da aplicação de um plano de ação, a primeira etapa está relacionada à definição das oportunidades e ameaças do ambiente externo. Eventos que ocorrem em nível nacional e estadual influenciam o trabalho do cartório judicial em relação a diversas partes, e é preciso ter isso em mente para uma boa gestão.

Quando a população identifica as possibilidades que decorrem de conviver em um Estado Democrático de Direito, o reflexo no Judiciário é automático: o número de ajuizamentos aumenta e, para muitos surge a oportunidade de se utilizar frivolamente do Judiciário.

Nesse sentido, em entrevista dada por um técnico judiciário auxiliar da Comarca de Araranguá/SC, ele sugeriu a maior utilização dos dispositivos já existentes na lei para penalizar os que buscam o Judiciário de forma vil, já que para o entrevistado “um-terço das ações que são ajuizadas tratam-se de lides temerárias, e para elas a aplicação da litigância de má-fé deve ser automática.”

Assim, a demanda por um Judiciário célere é consequência natural, da mesma forma que a demanda por melhor aparelhamento de informática.

O aumento da população também modifica as necessidades e reclama alterações nas estruturas de atendimento. Logicamente, as mudanças andam juntas e exigem um olhar mais amplo sobre o panorama brasileiro.

Na prática, rever fluxos de processos cartoriais e fazer uso de softwares adequados às necessidades da instituição são as medidas que envolvem essa etapa.

Traçando um paralelo com o ocorrido na Vara Criminal de Araranguá, identifica-se essa fase com o momento em que aumentou sobremaneira o registro de casos de violência doméstica na Comarca. Novos regramentos legais levaram o cartório a se adequar às urgências decorrentes dessa nova realidade. No âmbito da informática, novos sinalizadores agora identificam o processo relacionado à essa classe de infração que envolve as Delegacias Civil e Militar, o Ministério Público, o Poder Judiciário e o estabelecimento prisional.

A segunda etapa está relacionada à análise do ambiente interno, mas também intimamente ligada aos resultados obtidos na primeira etapa, acima descrita. A partir das necessidades demonstradas é possível fazer um parâmetro das falhas e dos acertos, das potencialidades de mudança. E isso envolve uma

gama ampla de questionamentos, desde a adequação das instalações físicas, dos materiais necessários ao bom desenvolvimento dos trabalhos e de um sistema de informática adequado, prático e acessível, até a análise da agilidade obtida com procedimentos cartoriais, que pode se conseguir com mais treinamento e revisão das práticas diárias.

Conforme uma técnica judiciária auxiliar ressaltou, “o SAJ tem muitos recursos, mas as funções têm que sofrer uma adaptação, e os servidores necessitam de mais treinamento específico para a área onde atuam.”

Silva (2010, p. 22) ressaltou em sua obra “Gerenciamento de Processos Judiciais” que:

O gerenciamento de processos judiciais parece implicar uma nova racionalidade para o exercício jurisdicional, com potencial para a redução da morosidade e ampliação do acesso. Essa racionalidade se opõe à do formalismo em que se estruturou a lei, a ciência processual e a formação jurídica brasileiras. É possível que essa nova racionalização esteja relacionada a outro tipo de ativismo judicial, diferente do que se verificou nos ordenamentos processuais pela insurgência do juiz participativo do modelo do Estado Social de Direito e contraposto ao juiz espectador do modelo do Estado Liberal.

É possível relacionar essa etapa ao ingresso do analista jurídico em 2010, na Vara Criminal de Araranguá, principalmente quanto ao seguinte: foi dado treinamento para os servidores quanto às rotinas cartoriais para melhorar o conhecimento da equipe, evitando retrabalhos. E durante as aulas uma série de procedimentos foram questionados pelos servidores, possibilitando a sua padronização.

Ressalte-se a opinião de Sousa sobre a importância dos treinamentos:

Há todo um esforço, hoje, no sentido de oferecer a todos os servidores e, especialmente, aos gestores, diversos cursos de aperfeiçoamento, tanto na área fim, como na área meio, de modo a qualificá-los para uma melhor prestação de serviço judiciário. Realizam-se ações educacionais nas áreas específicas de Gestão de Pessoas (presencial e à distância), Gestão de Processos, Gestão Pública, Planejamento e Administração Estratégica, dentre outras. Na área de conhecimento transversal desenvolvem-se ações educacionais de Comunicação e relações interpessoais. Criam-se manuais e sistemas para que um determinado processo de trabalho, ou um determinado procedimento seja igual para todos os cartórios de igual ou de diferente competência. Com isso, procura-se uma sintonia com o que há de mais moderno em termos de gestão de

peças e de processos. E todos são diariamente incentivados a participar (SOUSA, 2014).

A terceira etapa está relacionada à definição dos elementos descritivos. Diz muito com o motivo de todos estarem ali no cartório trabalhando e tentando tornar os procedimentos mais ágeis. O que move cada um, independente das questões financeiras, de estar ali naquele lugar e dar o seu melhor para tentar superar falhas que ocorrem em meio a tanta burocracia? Relaciona-se à missão do cartório, valores, diretrizes, políticas e princípios.

Parece pouco prático, até ingênuo, mas é fundamental que se tenha essa visão de que o trabalho que é desenvolvido tem valor social, é importante e pode se tornar fundamental na busca por eficiência nos serviços judiciários.

Diz, ainda, com a relação de objetivos estratégicos a serem traçados pela equipe, que amenizem os pontos fracos do cartório e solidifiquem procedimentos que estão dando certo.

A quarta etapa está relacionada à implantação dos objetivos estratégicos escolhidos na etapa anterior. Diz respeito ao que pode ser feito especificamente para que o funcionamento do cartório seja dinâmico, para que as audiências sejam cumpridas com uma antecedência salutar, revendo, inclusive, processos em gabinete.

A quinta e última etapa está relacionada ao controle estratégico de desempenho, o qual Grangeia (2011) reconhece que faz parte de todas as demais etapas: implantar uma modificação, acompanhar os resultados e, se for o caso, rever, alterar completamente ou questionar novas formas de proceder.

As situações dentro de um cartório são muito cíclicas, e existe uma série de fatos que atrasam ou aceleram o andamento dos feitos. É preciso estar sempre atento a essas oscilações, sob pena de manter procedimentos que não colaboram na busca pela eficiência.

Para Silva e Petroncini:

evidencia-se [...] a necessidade de um instrumento de formatação do fluxo dos processos identificados no âmbito das unidades jurisdicionais. Isso pode ser alcançado por meio da utilização de técnicas de gestão de processos, notadamente por meio de seu mapeamento e modelagem. Uma vez modelados os processos, a formatação genérica obtida poderia ser replicada em inúmeras unidades jurisdicionais, respeitadas as peculiaridades locais sem

prejuízo da manutenção de sua concepção teórica básica. (2008, ps. 3 e 4).

Colocando a prática como uma constante em suas elaborações, Grangeia dispõe de planos de ação como os abaixo elencados:

Quadro 1 - Fator: Fluxo de Processo

Identificação do objeto: Agilizar o fluxo processual				
Responsável: Juiz Titular				
Descrição da Atividade (O quê?)	Responsável pela Atividade (Quem?)	Cronograma / Meta (Quando / Quanto?)	Metodologia de Trabalho (Como?)	Local de Desenvolvimento (Onde?)
Elaborar relatório de análise crítica, apontando soluções e meios de sua implementação.	Juiz Diretor da Secretaria e Servidores.	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> Levantamento dos problemas; Garantia do interesse dos atores pela busca das soluções; Treinamento dos servidores; Determinação de rotinas cartorárias por ato do juiz; Delegar atribuições para andamento processual de ofício. 	Dependências do Fórum.

Fonte: GRANGEIA, 2011, p. 148.

Com isso, reunindo a revisão das atividades cartoriais, o aperfeiçoamento de instrumentos de gerenciamento e planejamento, a desburocratização, a simplificação somada a ações mais objetivas, será possível melhorar o desempenho dos cartórios judiciais, permitindo uma modelagem que vai contribuir para maior agilidade e confiabilidade institucional.

2 RELATÓRIO JUSTIÇA EM NÚMEROS - CNJ

Conforme o art. 96 da CF (BRASIL, 1988), “Compete privativamente: I - aos tribunais: [...] b) organizar suas secretarias e serviços auxiliares e os dos juízos que lhes forem vinculados, velando pelo exercício da atividade correicional respectiva; [...]”

Apesar da competência administrativa assim disposta, em 2004 o Conselho Nacional de Justiça - CNJ foi elevado à condição de fiscal da atuação administrativa do Poder Judiciário, conforme o parágrafo quarto, do artigo 103-B da CF, abaixo elencado:

Art. 103-B. O Conselho Nacional de Justiça compõe-se de 15 (quinze) membros com mandato de 2 (dois) anos, admitida 1 (uma) recondução [...] § 4º Compete ao Conselho o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura: I - zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências; II - zelar pela observância do art. 37 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência do Tribunal de Contas da União. (BRASIL, 1988).

Dessa forma, quando o CNJ foi criado, com a Emenda Constitucional nº 45, como órgão fiscal e de fornecimento de estatísticas judiciárias brasileiras, iniciou-se um trabalho de apresentação das dificuldades do Poder Judiciário, baseando-se naquilo que os números mostravam.

A atuação do CNJ se desenvolveu e tem ditado regras no âmbito administrativo, relacionadas ao funcionamento das unidades judiciárias. O núcleo de pesquisas do Centro de Estudos e Pesquisas Judiciais (CEBEPEJ), em conjunto com o Instituto dos Advogados de São Paulo (IASP), elaborou um relatório a respeito da gestão da justiça, onde consta que:

algumas resoluções do CNJ parecem buscar implantar um modelo de organização baseado na uniformização e padronização dos serviços judiciários e no estímulo à produtividade por um regime de metas de natureza quantitativa. (CEBEPEJ, 2016, p. 19).

Há normas do CNJ que estão sendo consideradas leis e estão valendo com essa força. Um exemplo disso é o estabelecimento das fórmulas do Relatório Justiça em Números: foi escolhida uma forma de chegar aos resultados anuais, e essa escolha decorreu de normatização prévia. Esse não é o cerne da discussão do presente estudo de caso, mas não poderia deixar de ser mencionado pela importância que tem para fins de apresentação dos resultados, o que será feito a seguir.

O CNJ (2017, p. 88) verificou que “há um constante aumento do acervo processual”: em 2016 houve redução no número de casos novos por magistrado e servidor, especialmente no primeiro grau. Contudo, “a carga de trabalho permaneceu crescendo”, ou seja, o problema não está vinculado ao acesso irrestrito e amplo ao Judiciário, nem ao número de novos ajuizamentos.

Esses e outros dados que serão apresentados neste trabalho se referem à 13ª Edição do Relatório Justiça em Números 2017 - ano-base 2016, e relacionam-se, eminentemente, à atividade-fim do Judiciário: a prestação jurisdicional.

Ressalte-se que, não obstante já conste no site do CNJ informações relativas ao ano de 2018 – ano-base 2017, a referida publicação só fora disponibilizada no segundo semestre de 2018, quando o presente trabalho já se encontrava em fase final de elaboração.

As informações a seguir darão uma dimensão do Poder Judiciário brasileiro e de como a duração razoável do processo está longe de ser atendida.

Sobre isso Danielle Annoni (2016, p. 309) ressaltou que:

a preocupação com a duração dos processos e as consequências jurídicas, econômicas, políticas e sociais que tal demora acarreta não são recentes. Há tempo a doutrina nacional e internacional, e mesmo a jurisprudência, apontam para a gravidade do problema, que cresce em escala geométrica. A reforma do Judiciário, que incluiu no Brasil o reconhecimento constitucional do direito humano de acesso à justiça em um prazo razoável não fez mais do que encerrar um ciclo, motivado pela doutrina internacional de proteção aos direitos humanos, e que fomentou a revisão constitucional de vários Estados, no sentido de ver incluído, dentre o rol dos direitos fundamentais, a garantia ao amplo acesso à Justiça (2016, p. 309).

2.1 INDICADORES DE LACUNA GERENCIAL

Apenas 49,2% dos municípios brasileiros são sede do Judiciário (CNJ, 2017). Em muitos deles, onde existem fóruns, têm um acúmulo importante de serviço por abarcar outras comarcas, contíguas, e essa situação pode se tornar desastrosa quando não é acompanhada com certa periodicidade e atualizada com atenção. Uma cidadela que antes não comportava um número significativo de pessoas pode ter seu panorama alterado em razão de um novo empreendimento na região que tenha trazido pessoas de cidades vizinhas, tornando aquele lugar carente de um atendimento local. Então, perde-se de dois lados: a Comarca que é responsável por aquela localidade recebe uma demanda ascendente, o que gera mais acúmulo e morosidade; e a população da localidade que apresentou crescimento vê-se envolta em celeumas que só podem ser dirimidas em outra comarca, um distanciamento prejudicial e que vai de encontro à proposta constitucional de acesso amplo à justiça.

Em 2016, cada cidadão pagou R\$ 411,73 pelo serviço da Justiça. Ressalte-se: quantia inferior ao valor do último ano (CNJ, 2017, p. 51). E mais: em decorrência da atividade jurisdicional, os cofres públicos receberam cerca de R\$ 39,04 bilhões, que correspondem a 46% das despesas totais efetuadas pelo Poder Judiciário em 2016 (CNJ, 2017, p. 53).

Essas constatações contrariam a que coloca no custo do Judiciário o problema principal a ser combatido na luta pela celeridade da instituição. O que o Relatório apresenta é uma redução desse custo. Quase metade do que é considerado gasto do governo com o Judiciário retorna aos cofres públicos.

Há uma diferença significativa entre o número de processos pendentes e o volume que ingressa anualmente. Na Justiça Estadual a cada novo processo ajuizado existem 3,2 que são do “estoque”, ou seja, que não chegaram a uma solução final: o relatório apresenta a conclusão de que se o Judiciário deixasse de receber novas demandas e os servidores continuassem trabalhando, levariam 2 anos e 8 meses para terminar com o estoque de processos (CNJ, 2017, p. 65).

A partir dessa informação cabe um esclarecimento a respeito da chamada taxa de congestionamento.

Ela se relaciona ao percentual de processos que ficam represados sem solução.

São 80 milhões de processos pendentes de baixa no final do ano de 2016, um índice alto, que indica a existência de dificuldade em lidar com o estoque de processos.

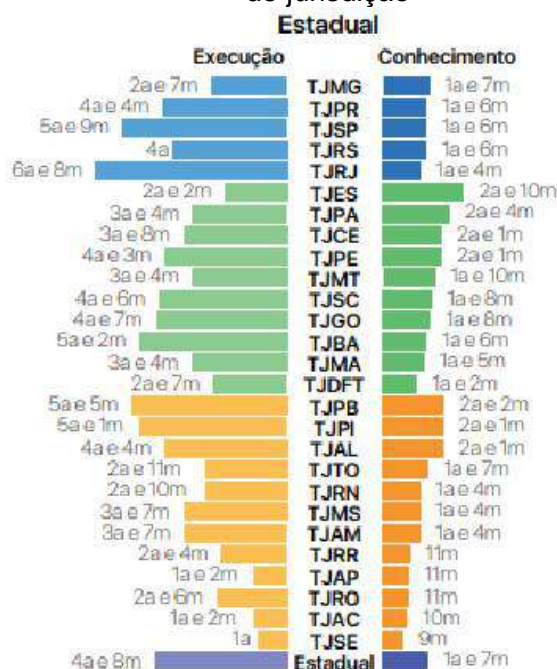
Conforme informações do Relatório do CNJ, historicamente essa taxa sempre manteve significativos patamares, acima de 70%, e em 2016, especificamente, aumentou 0,2 %, ficando em 75,3% referente à Justiça Estadual. Os índices variam de 46,8% (TJAP) a 83,9% (TJBA) (CNJ, 2017, p. 76).

Em 2016, do estoque existente em todo o Poder Judiciário brasileiro, verificou-se que 94% se refere à Justiça estadual (CNJ, 2017, p. 87).

E, mais da metade (51,1%) dos 80 milhões de processos pendentes de solução se refere à fase de execução, o que se torna um paradoxo no momento em que se sabe que na fase de conhecimento é onde existem mais procedimentos, o juiz tem que verificar a postulação das partes, fazer a dilação probatória, depois proferir a sentença; já na fase executória não há envolvimento com atividades de cognição, mas a concretização do direito reconhecido judicialmente (CNJ, 2017, p. 131), e por isso mereceria menos tempo para conclusão dos trabalhos.

Na figura abaixo é possível identificar que a fase de execução leva quase o triplo do tempo para terminar, se comparada com o tempo que leva a fase de conhecimento:

Figura 1 - Tempo médio das sentenças nas fases de execução e conhecimento, no 1º grau de jurisdição

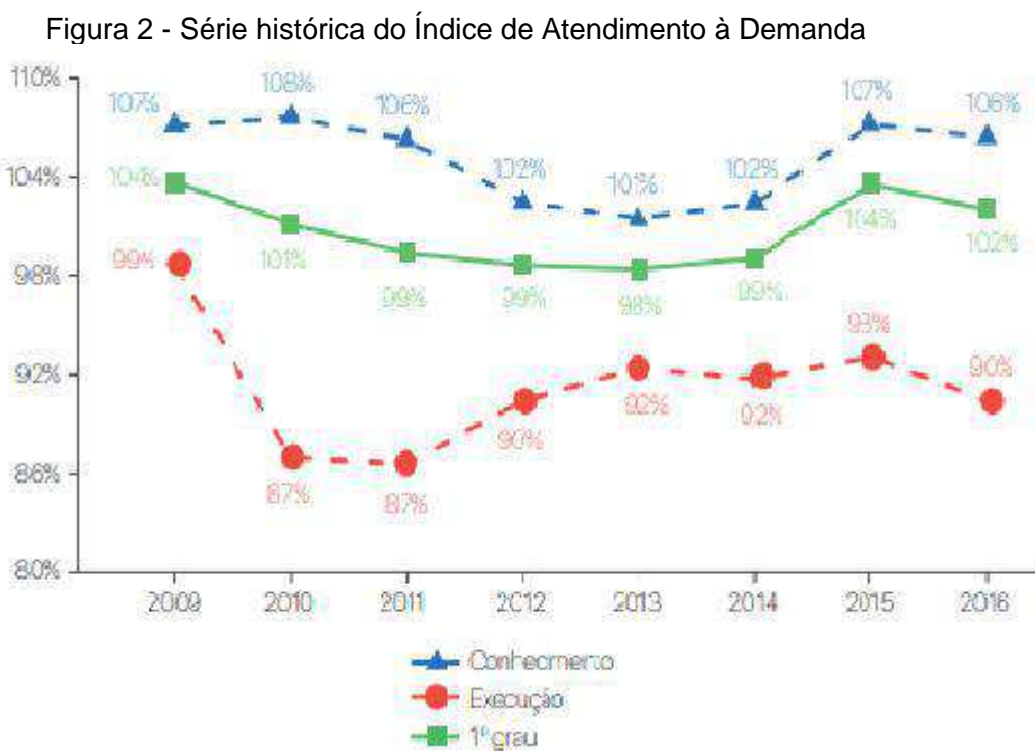


Fonte: CNJ, 2017, p. 134.

Outra mensuração de necessária explanação é acerca do Índice de Atendimento à Demanda (IAD): a capacidade de dar vazão ao volume de casos novos ingressados, que em 2016, por exemplo, na Justiça Estadual, corresponderam a 86% de tudo que foi ajuizado no Poder Judiciário brasileiro (CNJ, 2017, p. 87).

A relação entre as duas taxas acima explicitadas, o IAD e a taxa de congestionamento, é, no mínimo, *sui generis*: em 2016 houve redução no número de casos novos por magistrado e servidor, principalmente no 1º grau, conforme se verifica na figura 2. Entretanto, ainda assim a carga de trabalho mostrou-se crescente.

O CNJ conclui que isso seja “um possível reflexo do constante aumento do acervo processual” (CNJ, 2017, p. 119).



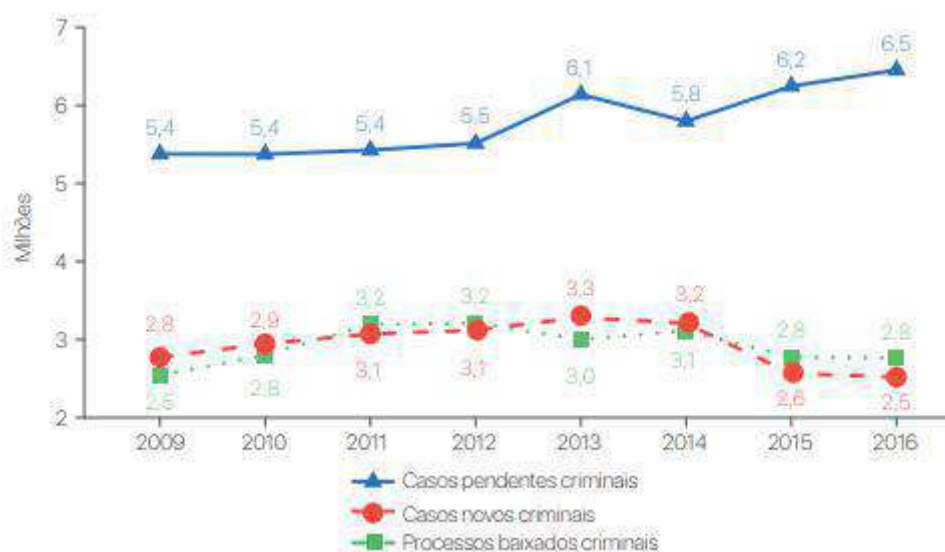
Fonte: CNJ, 2017, p. 212.

Tendo em vista que o presente trabalho apresentará em seguida informações relacionadas à Vara Criminal de Araranguá, torna-se interessante analisar dados específicos da Justiça Estadual Criminal, que constam do Relatório

do CNJ, e que dão conta de que os casos pendentes equivalem a 2,7 vezes a demanda.

No gráfico abaixo é possível visualizar a alta de casos pendentes e a queda de casos novos. Mais uma vez, confirmando que o estoque não está sendo bem trabalhado, e por isso se acumulam mais processos, causando cada vez mais morosidade:

Figura 3 - Série histórica dos casos novos e pendentes criminais, excluídas as execuções penais



Fonte: CNJ, 2017, p. 138.

Em suma, a situação é bastante preocupante já que a taxa de congestionamento continua em altos patamares e quase sem variação de um ano para outro: 73% em 2016, ou seja, apenas 27% de todos os processos que tramitaram no Poder Judiciário foram resolvidos (CNJ, 2017, p. 180).

Outra informação importante do Relatório do CNJ (2017) é a de que todos os ramos da Justiça têm demanda processual superior ao número de servidores alocados. Com essa constatação é importante salientar que mesmo que em algum momento da história do Judiciário houvesse número suficiente de pessoal, com o acúmulo de processos essa conta nunca fecharia, ou seja, sempre haverá *déficit* de pessoal para um contingente de trabalho que só faz aumentar.

Nas entrevistas feitas para esse estudo de caso, todos os entrevistados reconhecem a falta de recursos humanos nos cartórios. Em entrevista, uma técnica

judiciária auxiliar da Comarca de Araranguá apresentou, a título de sugestão, que a regra fosse a de que o número de servidores correspondesse ao número de processos da Vara. Do contrário, não há que se falar em fornecer treinamento aos servidores, porque as pessoas são consumidas pelo próprio trabalho, não tem tempo para aprimorar seus conhecimentos parando para fazer um curso, ainda que isso represente uma facilitação do seu trabalho diário. A pressão pelo 'fazer' é enorme, não sobra tempo para repensar procedimentos.

Conhecendo os números e os percentuais acima, apresentados pelo CNJ, identifica-se que existe um ponto sensível na estrutura e que não é mencionado na hora de se tratar sobre uma solução para a crise por que passa a instituição: o cartório. É o que Freitas (2015, p. 1) ressalta a respeito das varas judiciais quando menciona: "Não tem cabimento existirem práticas divergentes, e menos ainda, que haja servidores ociosos em uma e assoberbados em outra".

Para Sessa (2011, p. 769):

Nessa luta pela retemporalização do tempo judiciário, há que se entender o funcionamento dos cartórios judiciais e o seu lugar na estrutura de poder do Judiciário para se pensar, e instituir, uma temporalidade judiciária razoável.

Com os itens elencados acima é possível verificar que:

1) se comarcas contíguas acabam sendo uma comarca só, os cartórios recebem uma carga de trabalho muito maior;

2) o custo de um cartório também faz parte da organização interna dele, mas sem planejamento e acompanhamento, diversas circunstâncias podem ser fator de encarecimento dos serviços judiciais;

3) graças à falta de planejamento dos cartórios, os processos em tramitação vão se amontoando e outros, novos, vão chegando e, sem estratégia, se torna muito difícil transformar a baixa eficiência do sistema judiciário;

4) os servidores se sentem incapazes de algum dia alcançar um estado ideal de funcionamento do cartório, sentem-se desmotivados, desanimados e despreparados para a situação e acabam fazendo da incompetência lugar comum: como não há o que fazer para melhorar, qualquer esforço parece em vão.

Sobre isso Silva (2008, p. 15) comenta:

Nos cartórios estudados, os processos passam em média 80% do seu tempo total dentro do cartório, para providências burocráticas [...]. Os 20 % restantes são gastos pelo juiz e pelas partes, para os atos propriamente de produção de justiça (requerimentos e decisões).

Diante dos números que apontam para a deficiência na prestação jurisdicional a contento para o cidadão, é a vez de apresentar as consequências práticas da influência do CNJ em um Judiciário que se defronta com problemas que não são pequenos, e o que isso representa na prática dentro do cotidiano de uma unidade jurisdicional.

2.2 ATIVISMO GERENCIAL

Atualmente, no Poder Judiciário catarinense, os magistrados recebem ofícios do CNJ, e no cabeçalho o destinatário é nominado de gestor. Inúmeras incongruências advêm dessa nomenclatura. Uma delas foi observada por Grangeia (2011, p. 100):

[...] Muito se tem discutido sobre a necessidade de dar celeridade à atividade do Poder Judiciário, principalmente no que concerne ao efetivo andamento dos autos e suas respectivas varas. Contudo, não há na atualidade um conjunto de procedimentos e regras que auxiliem os magistrados e serventuários na obtenção dessa celeridade [...] não basta a atuação do juiz com suas responsabilidades de gestor, para acelerar a prestação jurisdicional, sendo imprescindível o desenvolvimento da equipe de desempenho (cartório), cuja responsabilidade é por lei delegada ao escrivão.

Assim, a figura do chefe de cartório ou escrivão mostra-se fundamental e imprescindível para oportunizar a alavancagem dos pontos que atrapalham o aprimoramento de questões cartoriais estratégicas.

Existe uma visão míope de que o magistrado conseguiria desenvolver esse trabalho. Contudo, primeiramente, para estar apto ao cargo de juiz de direito não é exigido qualquer conhecimento de gestão, mas tão somente embasamentos teóricos comprobatórios do saber jurídico específico. Para ser gestor são necessárias ferramentas, conhecimentos específicos da área, entre outras coisas. É fato que algumas pessoas têm características natas para essa função, mas essa não é a regra, ainda mais num Judiciário eivado de problemas complexos.

Sobre essa situação, a opinião de Colzani (2017, p. 3) é a seguinte:

Constata-se que as Varas Judiciais são quase que autônomas em seu gerenciamento e como tal elas deveriam ser administradas. Entretanto, a maior parte dos Juízes e Escrivães não sabem e não foram orientados e ensinados para gerenciar gabinete/cartório, no caso de juiz, e o de gerenciar cartório quando Escrivão Judicial. E por outro lado a instituição não possui um setor ou departamento que seja responsável pela organização e gerenciamento das pessoas responsáveis pelo cartório. Cada qual adota uma forma de trabalhar sem planejamento ou metas. Ou se existem é por iniciativa pessoal do Juiz ou do Escrivão.

Nomear o magistrado de gestor denota desconhecimento quanto ao funcionamento da estrutura interna do Judiciário. O magistrado trabalha em seu gabinete, na maioria das vezes a portas fechadas, com uma sala anexa para os assessores. Normalmente, só entra em contato com o cartório quando ocorre algum problema, mas de regra ele permanece à parte.

Assim, de duas uma: ou o CNJ o intitula gestor porque desconhece que o magistrado, normalmente, não se envolve com as atividades cartorárias; ou não sabe que o cartório e o gabinete trabalham em locais diversos, com equipes diferentes, o que dificultaria um contato necessário para desenvolvimento de gestão, ou, por último, quer que o magistrado passe efetivamente a praticar atos de gestão em prol das necessidades prementes do órgão judiciário.

Independente disso, o que vem ocorrendo é que, nomeado gestor, o magistrado tenta alcançar os objetivos traçados e exigidos pelo CNJ, e quando faz isso, não poucas vezes, acaba cobrando do cartório números condizentes com os intentos do CNJ, a quem deve responder mensalmente.

Entretanto, por desconhecer as rotinas cartorárias, no mais das vezes, privilegia os números em detrimento da qualidade do serviço prestado. Essa é uma consequência bastante típica e que vem transformando os cartórios em máquinas para atender estatísticas, sob pena de atraso de promoções dos próprios magistrados.

Em entrevista ao chefe de cartório da 1ª Vara Criminal de Araranguá/SC, ele salienta que “os magistrados são teóricos, não se veem, em sua maioria, como gestores, fizeram o concurso para ser órgão do estado, sabem e dizem o direito, mas a engrenagem judiciária requer planejamento estratégico.”

Assim, é preciso um avanço nessa questão, no sentido de se retirar do magistrado esse encargo de administrador, a ser repassado ao chefe de cartório, sob pena de necessária reestruturação do atual desenho que compõe cartórios e respectivos gabinetes.

Destarte, caso o magistrado deva assumir o papel de gestor, a primeira mudança que deve ocorrer é a da estrutura física: deve-se ter a equipe reunida num mesmo ambiente e deve haver mais participação do juiz no cotidiano cartorário. Se não for assim, inexistirá gestão de pessoas e serviços em prol de um mesmo objetivo, até porque o trabalho desenvolvido no cartório se diferencia bastante daquele que é feito no gabinete.

Entende-se importante fazer essa ressalva para que se possibilite analisar a situação de um outro prisma e concluir que é necessária muita cautela a respeito do que está se fazendo com o Poder Judiciário a partir das estatísticas do CNJ.

Ademais, quão intimamente ligada está a necessidade de planejar a Justiça e ao mesmo tempo planejar o cartório? Como a busca pelo atendimento do Princípio da Eficiência na administração judicial, em geral, pode ser conquistada através da busca pela eficiência nos cartórios, em especial, repensando a forma de trabalho com foco nos resultados e trazendo celeridade na tramitação dos processos e, conseqüentemente, qualidade na prestação dos serviços?

Firno (2004, p.12) entende que:

O novo posicionamento do homem como cliente e consumidor, com maiores necessidades e exigências em relação aos produtos e serviços para sua realização no mundo moderno, passou a requerer mais eficiência, não só das empresas privadas, como também do Estado, afetando, diretamente, na relação de trabalho e na administração de seus serviços.

A partir da experiência cotidiana, adicionada à sistematização feita pelos dois desembargadores mencionados no presente estudo de caso, o convite que se faz é para rever singularidades que permeiam o Judiciário internamente, deixando de lado as questões mais amplas como reforma legislativa ou restrição no acesso ao Judiciário em função das ações frívolas.

Silva (2008, p. 21) aponta uma possibilidade de solução:

Uma proposta possível para reequilibrar estrutura funcional dos juízos e evitar os déficits das soluções casuístas (como a delegação de decisões) seria a diversificação dos serviços auxiliares de justiça, com deslocamento de funcionários para atividades de gestão, mediação, triagem e gerenciamento dos processos judiciais, etc. Estes funcionários receberiam treinamento e comporiam equipes especializadas de auxílio técnico ao juiz, gestão dos cartórios e resolução amigável de conflitos.

A esse respeito, uma técnica judiciária auxiliar lotada na Comarca de Araranguá alertou para o fato de que “não existe uma cultura voltada para a solução do litígio, e os profissionais da advocacia nem sequer conhecem os procedimentos relacionados à mediação, por exemplo, já que foram treinados para a judicialização.”

Na verdade, as opções existem, mas não são bem aceitas, nem tampouco trabalhadas com afinco pelas universidades, para que os futuros profissionais advogados tenham participação ativa no desafogamento do Judiciário.

Mal comparando, não podemos ver o Judiciário como um corpo que, por fora, aparenta estado de saúde regular. É preciso verificar internamente questões que se repetem e comprometem o todo, passando despercebidas.

Marcellino Junior (2014, p. 173) adverte que:

Do magistrado exige-se cada vez mais o perfil de atuação do juiz eficiente. Essa é a principal diretriz. A eficiência passa a ser o parâmetro vinculador ético de atuação do magistrado e de todos os funcionários e serventuários da Justiça. O trabalho é analisado predominantemente pelo aspecto quantitativo e estatístico de maneira a exigir cada vez mais produtividade e celeridade. (2014, p. 173).

Os números oficiais do CNJ foram apresentados e contemplam a necessidade de mudanças na prestação jurisdicional oferecida pelos cartórios, visto que tardia e prejudicial ao jurisdicionado. Em outras palavras, um cartório sem planejamento gera morosidade, e ela se deu a conhecer nos levantamentos realizados pelo CNJ.

Em entrevista com um advogado com mais de trinta e cinco anos de experiência, ele ressalta que

aqueles que têm o dever institucional de dizer o direito e impor a justiça muitas vezes não o fazem adequadamente e em outras o fazem de modo incompreensivelmente tardio esquecendo-se de que justiça tardia não é justiça mas flagrante injustiça.

A morosidade corrói todas as expectativas que se espera num processo judicial que tramita. Daí a importância de extirpá-la do sistema judiciário, mediante o uso de técnicas apropriadas.

Para exemplificar o descaso com o tempo do processo, o advogado entrevistado apresentou a nota de expediente abaixo, na qual verifica que se passaram dois meses após o retorno dos autos ao cartório e ainda restara pendente a juntada de documentos:

Figura 4 - Nota de expediente do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul

Poder Judiciário
Tribunal de Justiça
do Estado do Rio Grande do Sul

Consulta de 1º Grau
Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul - imprimir

Processo Civil - Número Thema: 003/1-14.0007002-7
Número DNJ: 0015044-06.2014-8.21.0003

Processo Principal:
Processos Reunidos:

PROCESSO DE CONHECIMENTO:
Atribuição Segredo de Justiça: Sim Tramitação preferencial-Idoso: Não
Comarca: Alvorada
Órgão Julgador: 2ª Vara Cível - 1/1
Data da Propositura: 20/08/2014
Local dos Autos: PROCESSO AQUIARDANDO JUNTADA 15
Situação do Processo: COM CARTÓRIO
Volume(s): 1
Quantidade de folhas:

Partes:

Nome:	Designação:
C.R.O.	AUTOR
Advogado:	OAB:
ELISEU RIOS NOGUEIRA	RS 17971
Nome:	Designação:
R.X.F.	REU

Últimas Movimentações:

25/08/2016	RECEBIDOS OS AUTOS EXPEDIR PUBLICAÇÃO - NOTA
14/09/2016	CARGA ADVOGADO DO AUTOR - 17971-RS
28/10/2016	AUTOS COM PETIÇÃO RECEBIDOS NO PROTOCOLO GERAL
31/10/2016	RECEBIDOS OS AUTOS
31/10/2016	RECEBIDOS OS AUTOS JUNTAR DOCUMENTOS

Ver Leilões

Última atualização: 31/10/2016
Data da consulta: 25/12/2016 Hora da consulta: 18:18:08

Fonte: Arquivo pessoal, 2018.

Ou seja, essa é a prestação jurisdicional que não se aceita mais, e provoca no cidadão a sensação de frustração e severo incômodo, já que muitas vezes não há forma diversa de discutir uma questão que se apresenta, exceto a procura pelo Judiciário.

2.3 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

Pelo que se verificou até o presente momento, existem métodos que podem trazer ao cartório um andamento mais rápido aos processos. Atrelado a isso está o CNJ, cobrando do gestor do Judiciário uma determinada produção.

Quando se fala em morosidade e falta de acesso à justiça, três palavras se repetem à exaustão: eficiência, eficácia e efetividade. Por isso, é importante que se esclareça brevemente o entrelaçamento que envolve essas três nomenclaturas e que demanda a existência de equilíbrio, sob pena do jurisdicionado restar prejudicado.

Conceitualmente, para Chiavenato (1994, p. 70):

eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. [...] A eficiência é uma relação entre custos e benefícios [...] está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível [...].

Atendendo o princípio da razoável duração do processo, o magistrado está sendo eficiente, e está cumprindo as determinações do CNJ. A questão que fica é quanto à eficácia: uma determinação judicial tempestiva sempre abriga uma decisão bem formulada, relacionada intimamente com o caso concreto exposto na inicial?

No mundo ideal, é o que se espera, mas em função da pressão e da necessidade de alcançar metas, muitas vezes a decisão não é eficaz, justa na resolução do problema do jurisdicionado. Se for, alcançou a efetividade que diz com a soma da eficácia e da eficiência, relacionada ao cumprimento da missão do Poder Judiciário como instituição que é.

A seguir será possível vislumbrar a experiência real de um cartório, em Araranguá/SC, que sofreu modificações através da utilização de instrumentos de planejamento estratégico e organização, alcançando as tão almeçadas eficiência, eficácia e efetividade.

3 MODELO DE GESTÃO EFICIENTE NA VARA CRIMINAL DE ARARANGUÁ/SC

Na Comarca de Araranguá/SC, em setembro de 2010, havia quatro varas, sendo uma delas criminal e as demais cíveis. A presente pesquisa descreverá alguns trâmites ocorridos no cartório criminal e que foram alterados visando incrementar o acesso à justiça, dando eficácia à tutela jurisdicional.

Isso porque depois de um certo tempo transcorrido, ainda que os procedimentos adotados sejam eficientes, num paradoxo, mostram-se ineficazes porque não trazem uma solução tempestiva para os jurisdicionados.

Sobre diagnósticos a esse respeito, Nogueira e Silva (2015, p. 190-191) alertam:

A pesquisa Ipea/CNJ teve por objeto o cálculo do custo unitário de um processo de execução fiscal na Justiça Federal. Para tanto, desenvolveu uma metodologia de custeio específica para o serviço de Justiça e para um tipo particular de processo judicial. Sua aplicação desenvolveu-se por meio de um diagnóstico detalhado do funcionamento da Justiça Federal, das atividades executadas pelos servidores e pelo juiz, do tempo despendido com essas atividades, dos resultados obtidos etc. Esse diagnóstico apontou dados que indicam, claramente, a precariedade dos modelos de gestão do processo e da atividade judicial.

Ao cidadão não importam os trâmites internos, entretanto no desenvolvimento do trabalho cartorário pelos servidores é fundamental prevalecer o foco no resultado final, que é satisfazer o cliente, utilizando um modelo de gestão que padronize fluxos, evitando retrabalho, entre outras providências.

Em entrevista dada à Revista Veja (2017), o Desembargador gaúcho Jorge Antônio Maurique desabafou:

Não adianta dar uma excelente decisão depois de muito tempo, porque a parte quer uma solução para a vida dela [...] sempre me preocupei com eficiência, com prazos rápidos e com um julgamento que fosse claro para que as pessoas entendessem o que nos levou àquela decisão. Então, procurei informação sobre o ISO 9001 com o departamento de planejamento do tribunal [...] todos nós recebemos treinamento sobre a necessidade de obter a certificação e começamos a fazer o que a norma exige, que é uma padronização de procedimentos. Quando recebo uma apelação em determinada área, há uma sequência a ser seguida [...] é como o checklist que os pilotos fazem antes da decolagem [...] isso acelera os resultados.

Com pouco mais de 6.000 processos, em 2010, eram lotados na Vara Criminal de Araranguá/SC cinco técnicos judiciários auxiliares (sendo um deles chefe de cartório) e mais quatro estagiários (SANTA CATARINA, 2010).

O atendimento das pessoas no balcão e a juntada de documentos nos autos eram feitos pelos estagiários, da mesma forma que a carga e o recebimento de autos. Um servidor tratava somente dos réus presos, outro providenciava as intimações para audiências. Os demais cumpriam as determinações judiciais constantes dos autos.

Diante dessas informações, passa-se a analisar aspectos determinantes do abarrotamento de processos pela falta de planejamento estratégico incidente sobre a engrenagem complexa do cartório judicial.

Após, serão identificados pontos de mudança favoráveis ao andamento dos feitos, responsáveis por imprimir fluidez e celeridade às lides que tramitavam na Vara Criminal de Araranguá.

Imagens, por vezes, têm o condão de demonstrar o que afirmações eloquentes não conseguem exprimir. Por isso, anexadas ao texto narrativo estão fotos do cartório.

Além de elencar as situações transcorridas durante o período de transição ocorrido no cartório, informações obtidas em entrevistas de pessoas envolvidas no cotidiano judicial vêm sendo relacionadas no presente estudo de caso e servem de complemento importante para demonstrar a engrenagem essencial que é o cartório quando se trata de incrementar a qualidade e os resultados dentro do Poder Judiciário.

3.1 ROTINAS E PROCEDIMENTOS

Em setembro de 2010, na Vara Criminal de Araranguá, havia problemas com a organização interna, como não localização de processos requisitados pelas partes no balcão.

Figura 5 - Mesas e acessórios lotados de processos



Fonte: Arquivo pessoal, 2018.

O tratamento conferido aos autos era questionável: um processo não tinha começo nem fim, era uma sucessão de atos que não se concatenavam e sempre que o servidor tinha que dar andamento era preciso verificar com muita atenção desde o início do processo para entendê-lo, sob pena de fazer uma avaliação errada a respeito de qual era o próximo procedimento a ser adotado ou a próxima providência a ser tomada para o perfeito andamento do feito. E isso acarretava maior dispêndio de tempo durante a fase de conhecimento, alargando o período de permanência dos autos em cartório.

O atendimento no balcão era dado de forma “personalizada”, tendo ocorrido a demanda de um cidadão em que o servidor disse que outra pessoa o atendesse porque aquele ele não atenderia, era *persona non grata*, em franca dissonância com o princípio da igualdade: todos são iguais perante a lei, sem haver espaço para tratamentos diferenciados. Certos hábitos negativos (ou vícios) de comportamento acabam contaminando os demais colaboradores, que terminam por internalizar como corretos alguns procedimentos que não se pode aceitar, como o recém exemplificado.

Conforme se verifica na figura abaixo, um dos armários do cartório também era “personalizado”, nos escaninhos constava o nome de um servidor: 1 Eneas, 2 Eneas, 3 Eneas, etc. Ocorre que ele estava em licença para tratamento de saúde. Ou seja, aqueles processos estavam aguardando o retorno dele. Diante disso, há que se dizer que é essencial que as informações cartoriais sejam democratizadas, para quando houver a falta de um servidor haja outro para substituí-lo com igual conhecimento do trabalho. Do contrário, o processo não tramita naquele período, fazendo com que outros mais recentes terminem antes, o que só é aceitável a título

de exceção. A regra é que terminem antes os que ingressaram primeiro no Judiciário.

É impossível explicar ao cidadão que o seu vizinho tinha um processo tramitando sobre um fato que aconteceu muito depois do seu e já fora sentenciado, e o seu continua aguardando providências. As pessoas que não estão cotidianamente trabalhando com o Judiciário não compreendem isso, e é natural que seja assim. Daí a necessidade que havia de se mudar essa situação.

Figura 6 - Escaninho “personalizado”



Fonte: Arquivo pessoal, 2018.

Aos novos integrantes do quadro funcional eram repassadas as rotinas da forma como se entendia correto, sem muitas respostas aos porquês, nem embasamentos em normatizações internas. Se fazia de certa forma porque sempre se havia feito assim.

Pelo Princípio da Legalidade, a gestão pública deve ter seu embasamento nas disposições constitucionais e determinações infralegais, sob pena de questionamento acerca da validade de seus atos, bem como de apuração administrativa. Daí a importância de constante treinamento dos servidores, bem como de acesso fácil às informações atinentes às rotinas cartorárias e aos procedimentos específicos necessários ao cumprimento correto das demandas contidas em cada procedimento judicial.

Os documentos recebidos para juntada aos autos ficavam em cima das mesas, com um bilhete na frente indicando o dia em que chegou ao cartório, como se verifica da figura abaixo.

Figura 7 - Documentos recebidos para juntada aos autos



Fonte: Arquivo pessoal, 2018.

Diante da importância que tem a juntada dentro do cartório, posto que é um dos motivos de impulso processual, essa prática prejudicava em muito a celeridade e, por ser uma técnica arcaica, não trazia segurança nem benefícios para as partes.

Outro item de extrema relevância no cartório, os prazos processuais eram controlados com folhas que pendiam para fora dos escaninhos, conforme figura abaixo.

Figura 8 – Escaninho de controle de prazos



Fonte: Arquivo pessoal, 2018.

Os legisladores não têm noção dessa realidade, porque não está ao alcance deles as práticas que são desenvolvidas para tornar efetiva a entrega da prestação jurisdicional determinada em lei. As normas que envolvem juntada, prazos processuais, etc, terminam em processos localizados em escaninhos cartorários, e muitas vezes não se tornam eficazes porque a estrutura de trabalho não permite que prática e teoria se inter-relacionem.

Essa era a realidade que se vivia no cotidiano de trabalho e que, certamente, se repete em outros cartórios pelo Brasil, como afirma Colzani (2017, p. 7):

[...] cada cartório, juiz, escrivão e técnico tinham a sua maneira de aplicar os procedimentos cartorários de forma diferente. Havia uma infinidade de práticas diferenciadas para uma mesma situação que os clientes externos não sabiam qual era o procedimento correto. A dessincronia do funcionamento dos cartórios judiciais era perceptível em todas as Comarcas e até de cartório para cartório de uma mesma comarca. O fenômeno vinha-se agravando ao longo dos anos pela falta de mecanismos de tratamento das informações jurídicas, que devem ser do conhecimento dos juízes, escrivães e técnicos judiciários, operadores dos processos.

Havia muita desorganização, desde os escaninhos até as mesas, o ambiente transmitia uma ideia de desleixo e de falta de capricho. As funcionárias da limpeza evitavam tirar os autos das mesas para higienizar o local, e com isso o pó se alastrava, trazendo insalubridade. Quando se tirava uma pilha de processos ficava a marca do tempo na mesa, registrando, de certa forma, que ele transcorreu enquanto aqueles processos não tinham seguimento.

Mesmo diante das inúmeras circunstâncias exemplificadas acima, que demonstram a fragilidade de um sistema que precisa funcionar, sob pena de não proporcionar a entrega efetiva do bem jurídico, não poucos entendem que o problema do Judiciário está atrelado ao custo que ele representa, ou ao acesso irrestrito preconizado pela CF; à carência de boas leis, ao baixo custo do ajuizamento, que dá vazão à litigância frívola, e até à falta de capacitação.

Assim, será feita uma análise dessas condições, que parecem se sobrepor à importância e à responsabilidade do cartório como peça primordial para a geração de celeridade dentro do Judiciário.

O problema do Judiciário não é o fato de que seus recursos são finitos e as demandas infinitas, que faltam recursos financeiros para atender bem a demanda existente. Até porque as informações do CNJ (2017, p. 51-53) em seu Relatório de 2017 dão conta de que o valor que cada cidadão paga para ter o Judiciário em funcionamento caiu de um ano para o outro.

Por tudo que se viu até aqui, é possível afirmar que o que falta é saber trabalhar organizadamente com os recursos disponíveis, aprendendo a gerir grandes quantidades de processos. Para Haddad (2016), “somente em casos extremos a prestação de serviço público de qualidade depende de mais dinheiro e mais pessoas.” A desorganização e a falta de planejamento acabam gerando mais custos internos, por isso, é possível afirmar que não é somente o tempo que é desperdiçado quando há um inadequado gerenciamento de processos, mas também os recursos financeiros.

O problema do excesso de judicialização pode ser um motivo da lentidão do Judiciário, conforme comentou em entrevista o chefe de cartório da 1ª Vara Criminal, para quem “a judicialização de tudo não é compatível com a estrutura existente no Judiciário”. O aumento expressivo do volume de ações leva a necessidade de gerir essa quantidade e isso pode ser um desafio a ser encarado mediante a utilização de ferramentas gerenciais.

Diante da análise feita por Grangeia (2011) de que existem maneiras de controlar a qualidade dos serviços prestados através da administração cartorária judicial; do exemplo de Maurique de que dialogar com outras áreas, como a administração, faz com que se trabalhe com uma visão diferenciada que dá resultados quando o assunto é celeridade, e, por último, do que ocorreu na Vara Criminal de Araranguá, onde, após aplicação de planejamento estratégico, verificou-se ótimos resultados para os jurisdicionados; todos esses exemplos demonstram que havendo dedicação no desenvolvimento dos trabalhos cartorários é possível enfrentar qualquer volume mais expressivo.

Sob outro prisma, não é o jurisdicionado que deve se adequar à falta de agilidade do Poder Judiciário, tendo limitado seu acesso. A própria CF quis que o acesso à justiça fosse amplo: o próprio Ministério da Justiça tem um *link* (ANEXO B) que direciona para um serviço de localização de órgãos do judiciário relacionados à necessidade do cidadão, conforme o assunto que ele pretende resolver, ou seja, foi disponibilizado um canal de fácil acesso ao cidadão para encontrar o local do Judiciário onde pode ser resolvido seu problema.

Sendo assim, a adequação deve partir do próprio Judiciário, utilizando ferramentas que já se mostraram eficazes e eficientes para sanear a morosidade processual.

A respeito de alternativas, o chefe de cartório da 1ª Vara Criminal de Araranguá entende que deveria existir um 'pré-Judiciário' nas delegacias de polícia civil, principalmente em relação aos conflitos relativos à violência doméstica. Caberia prover aos delegados possibilidades de intermediação dos conflitos, com uma equipe multidisciplinar de profissionais: defensor, assistente social, psicólogo, etc, para que só chegassem ao Judiciário casos realmente relevantes.

A falta de informatização poderia ser considerada empecilho se estivéssemos tratando somente de sistemas limitados a banco de dados, como era na década de 80. Com as novas tecnologias, acessíveis por vezes gratuitamente, não há que se falar mais em problemas com informática. Em entrevista feita a uma técnica judiciária auxiliar, na Comarca de Araranguá, ela ressaltou que "o treinamento para que se usufrua de todas as potencialidades de um sistema de informática é fundamental para que se possa obter todos os benefícios possíveis das tecnologias colocadas à disposição da instituição."

A falta de força de trabalho no Judiciário pode influenciar no bom andamento dos cartórios, e o CNJ mencionou no Relatório de 2017 que todos os ramos de Justiça possuem demanda processual superior ao número de servidores, cargos e funções alocadas no 1º grau de jurisdição. Contudo, capacitar as pessoas para trabalhar com controle de qualidade de processos e procedimentos também é essencial. Do contrário, a tendência é aumentar o estoque de processos, o que levará à falta de pessoal em qualquer período.

Todavia, há que se ressaltar que um mínimo de servidores para colocar em funcionamento todas as engrenagens planejadas é fundamental, e muitas vezes o que se verifica é a total escassez de pessoal, que acaba por comprometer o trabalho de planejamento do cartório.

Por sua vez, para quem entende que a ausência de boas leis é uma preocupação, SILVA (2006, p. 8-9) afirma que:

Os Cartórios Judiciais não compõem o foco imediato de atenção da ciência processual ou da Administração Pública, tampouco do legislador reformista ou dos gestores dos tribunais. Pela doutrina processual, o cartório judicial sequer recebe tratamento autônomo. Os servidores, individualmente, são classificados como “auxiliares da justiça”, ao lado dos peritos, oficiais de justiça, intérpretes e outros, mas os cartórios não são categorizados em separado. Já a ciência da Administração Pública não está próxima o suficiente do universo forense para analisar e propor novos modelos de gestão dos tribunais e dos cartórios. As reformas legislativas em matéria processual focam pontualmente institutos processuais específicos, criando-os, alterando-os ou dando-lhes novos caminhos ou efeitos, sem, contudo, considerarem que esses institutos se consolidarão em atos e peças judiciais – tão somente por isso que é possível vislumbrar que qualquer novo instituto processual não terá o efeito esperado se não for bem operado pelos atores do sistema de justiça e, especialmente, pelo cartório judicial.

O excesso de legislação e recursos podem comprometer a qualidade dos serviços, mas é preciso atentar para o fato de que a falta de gestão procedimental da engrenagem judiciária, sem padronização de procedimentos, que tornem o tempo de tramitação do processo menor, é que tem o condão de minar os cartórios de atrasos e ineficácia.

Entretanto, cabe aqui uma ressalva importante, feita pelo entrevistado que já foi advogado e é técnico judiciário auxiliar da Comarca de Araranguá/SC e assessor de gabinete na 3ª Vara Cível: “o NCPC, por exemplo, colocou as condições da ação como análise de mérito, o que gera muitos atos protelatórios e obrigatória a

passagem dos autos para análise integral pelo magistrado. Assim, existem poucos filtros que retêm ajuizamentos indevidos e frívolos.”

A respeito da necessidade de alteração da legislação processual cível, o referido entrevistado entende que “urge transformar em sincrético o processo, para que numa fase só se resolva a questão ajuizada; da mesma forma, é importante diminuir os prazos processuais e os atos protelatórios”. Afora isso, para ele “falta fazer uso das ferramentas que já existem na lei, e que dizem com o julgamento antecipado da lide”.

O baixo custo ou a ausência dele para o ajuizamento de ações oportunizaria as chamadas demandas frívolas, caso o problema não residisse em não saber tratar com quantidade volumosa de processos judiciais. Limitar ao cidadão o ingresso com uma pretensão no Judiciário não é o caminho para dar celeridade e um melhor acesso ao Judiciário.

Se existem ações frívolas, que a elas seja dado tratamento legal punitivo, já existente. O que não se aceita é misturar um problema (ingresso de ações frívolas) com outro (falta de celeridade no Judiciário), até porque mesmo quando o acesso ao Judiciário não tinha a amplitude constitucional que tem já havia o problema da falta de celeridade.

Há que se mencionar que o aumento no número de ajuizamentos também decorre em larga escala da forma como a sociedade vê o judiciário. Procura-se um “salvador” para os males do executivo, para a corrupção no legislativo, e resta ao judiciário, muitas vezes, uma função que ele não tem. Assim, é premente uma mudança cultural, no sentido de instruir mais o cidadão a respeito da efetiva função do Poder Judiciário, com informativos e debates populares. Além disso, considerando que somos um país que assiste muito a telenovelas, nelas também deve ser mostrado um Judiciário com outro viés, menos paternalista, para que a influência exercida por esse meio de comunicação não dê a ideia de que as infindáveis demandas que surgem todo o dia devem ser abarcadas e resolvidas numa sessão de tribunal.

A relação existente entre o Poder Judiciário e a atividade do mercado também pode ser um motivo para rechaçar a ideia de se começar a ver com mais cuidado o procedimental cartorário, para fins de incremento da gestão judiciária.

Há mercados muito fortes, até mesmo se sobrepondo ao poder do Estado, quiçá ao sistema jurídico. O Banco Mundial indicou que o Poder Judiciário brasileiro

influencia no risco Brasil e com isso os investidores deixam de trazer recursos para o país (DAKOLIA, 1996). Essa é a oportunidade em que a análise econômica do direito passa a ser parte do diálogo, fazendo parecer que é inócuo trabalhar o funcionamento dos cartórios judiciais quando os objetivos externos e os interesses econômicos não têm essa pretensão. Para tanto, é necessário que se faça uma breve avaliação dos impactos da *Law and Economics*, de Guido Calabresi e Richard Posner (apud MATTEI, 2011).

O que se percebe é que o mercado mundial, com seus atores empresariais, dita as leis. Para Ugo Mattei (2011, p. 469):

Aqueles acadêmicos e advogados que se preocupavam com valores, com a justa distribuição dos recursos, com os problemas de aceitar incondicionalmente o paradigma do *Homo Economicus*, são agora descritos como idealistas sentimentais ou ingênuos estudantes de primeiro ano, simplesmente incapazes de compreender a lógica real de como as coisas funcionam. [...] regras legais estão à venda [...] quem investir mais em ajuizamento e legiferação (inclusive com a contratação de advogados mais caros e lobistas) irá 'naturalmente' se beneficiar dos retornos do investimento vencendo em um processo ou obtendo um ambiente legal amistoso para os negócios. A perda de prestígio da profissão do advogado segue tanto por ser determinada por tendências políticas como por interesses comerciais.

Leis tendenciosas, ditadas por agentes fortes do mercado, acabam por levantar questionamentos basilares do direito, e surge a dúvida sobre o que mais pesa na balança de Themis: a justiça ou a obtenção de lucros.

Garantir igualmente o acesso à justiça a todos e estar atento aos desequilíbrios do poder decorrentes de relacionamentos econômicos são questões que aqui não poderão ser analisadas com a profundidade que merecem, já que se trata de algo um tanto complexo.

No entanto, impensável é tratar da importância do bom funcionamento dos cartórios brasileiros sem mencionar que o modelo decorrente da perspectiva mundial que aponta para a eficiência do direito está atrelada a concepções oportunistas.

Considerando que esse tema poderia ser objeto de um outro estudo de caso, diante da importância que abriga, objetiva-se aqui tão somente não deixar de mencioná-lo, até pela possibilidade de aplicabilidade no Brasil. Até que ponto entendemos que o judiciário deve dar lucro, tornando seu acesso mais caro de modo a evitar ações frívolas. Nessa toada, cabe comentar sobre a importância da

declaração de hipossuficiência econômica e da necessidade premente de comprovação documental nos autos, haja vista expressiva quantidade de casos em que se verifica que a declaração em relação à própria condição econômica é falsa. Nesse sentido, caberia que o judiciário fosse interligado com a Secretaria da Receita Federal e, detentora da informação, burlasse os pedidos de justiça gratuita, mas principalmente, punisse aqueles que querem as benesses do judiciário sem, realmente, necessitar.

3.2 MUDANÇAS RELEVANTES

Era visível que no cartório da Vara Criminal faltava rever vários procedimentos e estratégias para trabalhar com um volume expressivo de processos, entretanto mostrava-se imprescindível naquele momento a figura de um líder.

Para Cavalcanti (2005, p. 36):

Não obstante o ritmo e a intensidade das mudanças em nossos dias, o caráter artificial das organizações requer estruturas e mecanismos formais de gestão, ainda quando sujeitos a remodelagens em menores espaços de tempo.

Em outubro de 2010 tomou posse na Vara Criminal de Araranguá/SC um analista jurídico que, como chefe de cartório, demonstrou em pouco tempo que tinha as qualidades necessárias para mudar aquela situação, com equilíbrio nas ações, combinando ressurgências e insurgências e tendo sabedoria para aguardar os frutos de um trabalho árduo, sem receio de correr riscos e rever procedimentos, orientou os servidores para um Judiciário melhor planejado e mais ágil.

Nesse momento é importante mencionar a observação que o atual magistrado da 3ª Vara Cível de Araranguá/SC fez em entrevista: “Não é simples efetivar mudanças em cartórios com servidores com bastante tempo de serviço público, que já se acostumaram a trabalhar de determinada maneira.” E isso reforça a necessidade de um gestor, que utilize técnicas de condução da equipe, como ocorreu com o chefe de cartório da Vara Criminal de Araranguá/SC. Mesmo os mais resistentes às mudanças participaram dela e ajudaram, ainda que não de forma integral, mas houve uma percepção de que havia um objetivo a ser alcançado e

cada um era peça fundamental para atingir o resultado final, que era eliminar o caos instaurado na unidade.

E com o ingresso desse servidor como analista jurídico começaram a aparecer os primeiros sinais de que aquela unidade judiciária iria mudar totalmente.

Implantando algumas regras básicas decorrentes do programa 5S, ele começou pela numeração sequencial dos escaninhos e realocização de todos os processos. Foram encontrados processos em locais errados e, mais grave ainda, outros que exigiam procedimentos urgentes e imediatos, mas estavam num limbo.

Foi necessário um treinamento específico para entender a lógica da nova localização feita, posto que não fora aleatória: mais perto do balcão de atendimento do cartório ficaram os escaninhos de recebimento de processos, os autos nos quais o acusado assinava mensalmente um relatório de presença, os registros de cargas ao advogado e ao Ministério Público, entre outros. E foi alertado sobre a importância de colocar os processos nos escaninhos corretos, sob pena de realocização de todo o cartório novamente, incidindo em perda de tempo.

SILVA (2008, p. 15), quando tratou do tema relacionado à burocracia judicial brasileira, no 32º Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, explicou que:

algumas rotinas burocráticas simples têm um efeito enorme sobre o tempo total do processo. Como exemplo, a publicação de uma decisão (no Cartório A, chegou-se a uma soma equivalente a 63.6% do total) e a juntada de algum documento.

Enfim, todos os escaninhos foram renumerados e os processos que ficavam embaixo das mesas ou em cima das estantes também foram finalmente localizados. O cartório ficou mais organizado e eliminou-se a personalização de escaninhos. Isso ajudou na localização rápida dos processos, no controle dos fluxos de trabalho e no cumprimento dos processos pendentes, já que houve uma disposição e ordenação baseados nas etapas em que haveriam de ser cumpridos dentro do cartório.

As mesas de cada servidor foram numeradas para que os processos que estavam em cima delas fossem localizados em escaninhos próprios de cada servidor. A regra era só manter em cima da mesa o processo com o qual se estava trabalhando. Os demais ficavam localizados no escaninho da mesa do servidor. Uma iniciativa aparentemente simplória, mas que evitou muitos dissabores: muitas

vezes um processo que estava empilhado na mesa do servidor era requisitado por alguém no balcão. Como a mesa não era uma localização possível pelo SAJ – Sistema de Automação Judicial, ninguém sabia onde estava o processo. A pessoa que atendia o balcão tinha que perguntar de mesa em mesa se o processo estava com o servidor, e isso representava tempo perdido e prova de desorganização.

Todos esses exemplos e detalhes relatados acima podem parecer diminutos frente ao problema que se enfrenta em decorrência da morosidade do Judiciário, contudo, para quem trabalha diuturnamente em cartório é visível que, ao final, juntando dezenas de procedimentos que emperram o andamento dos processos, quem paga a conta de tanto tempo perdido é o jurisdicionado. Metaforicamente, a bola de neve vai se formando a partir de pequenos atos que não são tratados com importância, que são feitos de qualquer maneira, mas que na soma com os demais, formam uma verdadeira avalanche.

Dando continuidade ao relato, eliminou-se as pilhas sem fim que ficavam em cima das mesas, e que davam uma sensação de atolamento de serviço. A limpeza da sala foi facilitada, pois agora a funcionária conseguia higienizar adequadamente o local.

Com isso, de imediato minimizou-se o problema de não localizar os processos dentro do cartório. Logicamente, houve um período de adaptação, mas depois de um tempo começou a funcionar muito bem a localização dos processos.

Assim, o tempo que se dispndia na localização de processos não encontrados agora foi remanejado para funções mais importantes, como cumprimento de atos processuais. Sem contar que os servidores não precisaram mais passar por situações desconcertantes, como ter que anunciar para a parte que estava no balcão que seu processo estava perdido.

Resolvida a localização, foi a vez de trabalhar com o conteúdo dos autos. Não havia uma organização lógica nem padronizada dos atos processuais. Quem precisava entender o que tinha ocorrido no caso judicial precisava folhear, voltar, rever.

Verificado isso, houve a identificação das peças processuais constante dos autos, mediante a colocação de etiquetas com o nome das principais peças processuais; foi providenciada a retirada de documentos grampeados na contracapa e de bilhetes; para processos com mais de 200 páginas abriu-se novos volumes;

para os processos novos, recém chegados, eram utilizadas folhas já perfuradas, para que quando juntadas aos autos ficassem harmônicas e fáceis de manusear.

Detalhes importantes como atualização de dados cadastrais das partes e procuradores foram providenciados, para que constassem de forma correta e completa na capa frontal do processo e também no SAJ. Não foi um trabalho fácil, apesar de bastante importante. Em muitos casos o “indiciado” constava na condição de “a apurar”. Primeiramente, se era indiciado não poderia estar sem identificação nominal, pois uma vez indiciado, haveria de ter sido especificada sua identidade no relatório da delegacia de polícia. O fato é que, no mais das vezes, o que havia registrado no cadastro não coincidia com o que estava nos autos, como quando o indiciado era tão somente investigado, o que é grave já que consta dos autos com uma qualificação mais grave e inverídica. Outros eram indiciados, já tinham sido denunciados e ainda constavam como investigados, o que também é bastante temeroso para fins de informações de antecedentes: trata-se de credibilidade de informação pessoal. Vai muito além de uma atualização cadastral. São dados que vão constar numa rede imensa e servir para uma série de análises, razão pela qual não podem ser manejadas de qualquer maneira, sem cuidado, sob pena de responsabilização.

A numeração das páginas constantes nos autos também teve de ser feita num número expressivo de processos, o que também diz com a veracidade do encadeamento existente dentro dos autos, principalmente por se tratar de processo criminal, onde uma prova documental importante, por exemplo, pode ser eliminada dos autos caso não haja uma sequência numérica de páginas.

A identificação com tarja verde na capa dos processos relativos à Meta 2 do CNJ, localizando-os apartados dos demais, foi bastante eficaz. Esse procedimento facilitou não só o manuseio, mas colaborou no delineamento de metas de cumprimento prioritário dos processos que faziam parte da Meta 2 do CNJ.

Outra mudança que ocorreu foi quanto ao atendimento no balcão. Passou-se a atender sempre conferindo o documento com o nome da pessoa que requeria algum procedimento, verificando se era parte e se o endereço cadastrado estava atualizado, se não tinha nenhum ato de citação ou intimação pendente que pudesse ser feito imediatamente, e dando especial atenção para os casos sigilosos, bem como para o regramento incidente sobre as cargas de processos.

Quem era designado para ficar no atendimento recebia do chefe de cartório instruções sobre como proceder, dando mais segurança na hora de informar. Assim, as pessoas eram atendidas com mais rapidez, sobrando tempo para o servidor adotar outros procedimentos cartoriais que necessitavam cumprimento.

Retrabalho e perda de tempo processual por falta de atendimento de requisitos específicos de envio de processos ao TJSC ou ao arquivo central estendiam em muito o tempo de tramitação e atrapalhavam a celeridade processual. Para tanto, o uso de *checklist* específico, criado pelo chefe de cartório, fez com que os processos deixassem de retornar do TJSC com pendências para solucionar e posterior devolução, o que atrasava o andamento processual e, podia levar até mesmo, dependendo do caso, à prescrição. Abaixo, detalhes do *checklist*:

Quadro 2 - Remessa ao TJSC

1. Acusado intimado	() SIM () NÃO
2. MP intimado	() SIM () NÃO
3. Defensor intimado	() SIM () NÃO
4. Certificada tempestividade da apelação	() SIM () NÃO
5. Histórico atualizado	() SIM () NÃO
6. Verificada paginação	() SIM () NÃO
7. Razões apresentadas	() SIM () NÃO
8. Contrarrazões apresentadas	() SIM () NÃO
9. Imprimir carimbo movimentação 70388 + localização 318	() SIM () NÃO
10. Tem determinação na sentença p/ voltar ao juiz p/ verificar prescrição	() SIM () NÃO
11. As pendências (árvores) foram baixadas	() SIM () NÃO

Fonte: Arquivo pessoal.

Os processos com bens apreendidos, a serem devolvidos, ou com valores depositados, a serem destinados, tiveram primeiro providenciadas as devidas

destinações, e só depois foram mandados definitivamente para o arquivo central, graças, também, à utilização de *checklist*, com as seguintes disposições:

Quadro 3 - Lista de verificação para arquivamento

ITEM	FOI CUMPRIDO?
Verificar se houve sentença transitada em julgado, com a devida certidão	() SIM () NÃO () PREJUDICADO
Lançar eventos no Histórico de Partes	() SIM () NÃO () PREJUDICADO
Lançamento do nome do réu no rol de culpados; b) Oficiar à Justiça Eleitoral para os fins do art. 15, III, da Constituição Federal; d) providenciar a remessa dos dados ao cadastro de antecedentes na base de dados da Corregedoria-Geral da Justiça; ESTES ITENS ficam automaticamente cumpridos com o lançamento da Sentença Penal Condenatória transitada em julgado no Histórico de Partes.	() SIM () NÃO () PREJUDICADO
Formar PEC (certificar nos autos da Ação Penal)	() SIM () NÃO () PREJUDICADO
Comunicar à vítima, conforme artigo 201, § 2º do CPP	() SIM () NÃO () PREJUDICADO
Custas	() SIM () NÃO () PREJUDICADO
Multa	() SIM () NÃO () PREJUDICADO
URH	() SIM () NÃO () PREJUDICADO
Tóxicos para destruir	() SIM () NÃO () PREJUDICADO
Armas apreendidas (verificar SAJ e SNBA)	() SIM () NÃO () PREJUDICADO
Bens apreendidos (verificar SAJ e SNBA)	() SIM () NÃO () PREJUDICADO
Valores depositados na Conta Única (verificar SAJ e SNBA)	() SIM () NÃO () PREJUDICADO
Situação dos processos apensados/entranhados	() SIM () NÃO () PREJUDICADO
Situação de mandados ou Carta Precatória em aberto	() SIM () NÃO () PREJUDICADO
Documentos não juntados (pendências)	() SIM () NÃO () PREJUDICADO
Expedientes não confirmados	() SIM () NÃO () PREJUDICADO
Inscrição no SAT (multa)	() SIM () NÃO () PREJUDICADO
Lançar a movimentação “70459 - Ajuste Correicional - PEC desnecessário” para os casos em que houve sentença condenatória, mas com causa superveniente que indique a desnecessidade do PEC (extinção da pena extinção da pena etc)	() SIM () NÃO () PREJUDICADO

Fonte: Arquivo pessoal.

Com isso, evitou-se a devolução de autos do arquivo central por pendências não atendidas, responsáveis pelo não encerramento definitivo da lide.

Como não poderia deixar de ser, essas medidas, que envolvem diretamente o princípio da eficiência e da eficácia, foram modificando aos poucos a rotina do cartório.

Iniciou-se uma cobrança mútua entre os componentes da equipe, por maior qualidade quanto ao trabalho desempenhado, já que ele influenciava no fazer do próximo servidor, que pegaria o processo judicial e identificaria que havia pendências ainda não cumpridas pelo servidor anterior e isso prejudicava o cumprimento de uma audiência, por exemplo, porque antes há que se cumprir a determinação pendente para só então ser possível expedir atos de intimação para a audiência pautada.

Fazia parte do processo que se instaurava no cartório a resistência às mudanças. Por outro lado, com o passar do tempo aquelas alterações ajudariam muito no desenvolvimento do serviço, facilitando e tornando o trabalho mais fluído e rápido, sem mencionar a sensação de trabalhar num local visivelmente mais limpo, conforme se verifica na figura que segue.

Figura 9 - Novo visual do cartório ao final do expediente



Fonte: Arquivo pessoal, 2018.

Mas a regra mais impactante foi a do cumprimento dos processos em ordem cronológica. Nenhum processo, nem sequer uma juntada deveria ser cumprida antes de outra mais antiga. Parece óbvio, mas faz toda a diferença e cumpre com o princípio da finalidade: naturalmente, o interesse público é de que na administração pública um processo mais antigo termine antes de outro mais recente. A menos que aconteça alguma intercorrência anormal ou se for um caso mais complexo que demande mais procedimentos, o usual é que o processo que ingressou

anteriormente no Judiciário finde antes daquele mais novo. Importante também destacar que agora os processos de cumprimento prioritário - Meta 2 do CNJ, ficavam separados dos demais para priorizar o seu trato em relação aos demais. São aqueles casos anteriores a cinco anos e que, por determinação do CNJ, devem ser cumpridos antes dos demais. Sem um mínimo de organização e separação dos autos é impossível cumprir essa exigência. Daí a importância da organização cartorial, pois refletirá no andamento das lides.

Figura 10 - Identificação dos processos ref. Meta 2



Fonte: Arquivo pessoal, 2018.

Outra regra que facilitou o andamento dos processos foi a utilização da figura do ato ordinatório, prevista na legislação interna do TJSC. Com ele, evita-se encaminhar o processo ao juiz somente para que ele determine, por exemplo, a expedição de um novo mandado de intimação para o endereço fornecido pelo Ministério Público. Isso facilitou sobremaneira a fluidez processual e era uma ferramenta que sempre existiu, embora não fosse utilizada pelo cartório anteriormente.

Houve mudança na forma de tratar a juntada de documentos, antes em cima de mesas, e agora em pastas, possibilitando o acesso fácil à juntada, tão importante num cartório. Separou-se tudo em pastas, por final de número de processo, e por

ano, conforme Figura 11. Ficou fácil verificar quando havia algum documento por juntar e criou-se a regra de que nenhum processo poderia sair do cartório com juntada pendente.

Feita a juntada de tudo que estava “represado”, se procurou deixar as pastas sempre atualizadas, somente com aqueles documentos cujos processos não se encontravam fisicamente no cartório.

Figura 4 - Pastas para organização da juntada



Fonte: Arquivo pessoal, 2018.

Quanto ao espaço físico e ao material que se dispunha para trabalhar, também havia problemas. Então foi refeito o desenho da sala e readequado a um formato que permitisse uma troca de informações constante entre os servidores, cumprindo o princípio básico da administração relacionado ao planejamento estratégico, chamado gestão da comunicação.

Alguns computadores não funcionavam, as cadeiras e mesas estavam quebradas. Então o chefe de cartório buscou em outras unidades computadores que estavam sem uso, bem como mesas e cadeiras que só atrapalhavam em outros setores, ocupando espaço. Tendo mais computadores, cadeiras e mesas conseguiu-se contratar mais estagiários para ajudar na rotina cartorária, o que foi extremamente importante naquele momento de reorganização.

Alguns servidores se entusiasmaram e sentiram necessidade de saber mais sobre os procedimentos, porque até então havia um servidor só para formar processos de execução criminal, outro só para expedir antecedentes criminais, e assim por diante. As habilidades não eram compartilhadas, logo a informação não

era disseminada para que todos tivessem ao menos uma ideia geral de tudo que se fazia ali no cartório. Foi quando o chefe de cartório reuniu grupos, que chegavam antes do horário, para aprender melhor procedimentos como lançamento de histórico de partes, cumprimentos genéricos, etc.

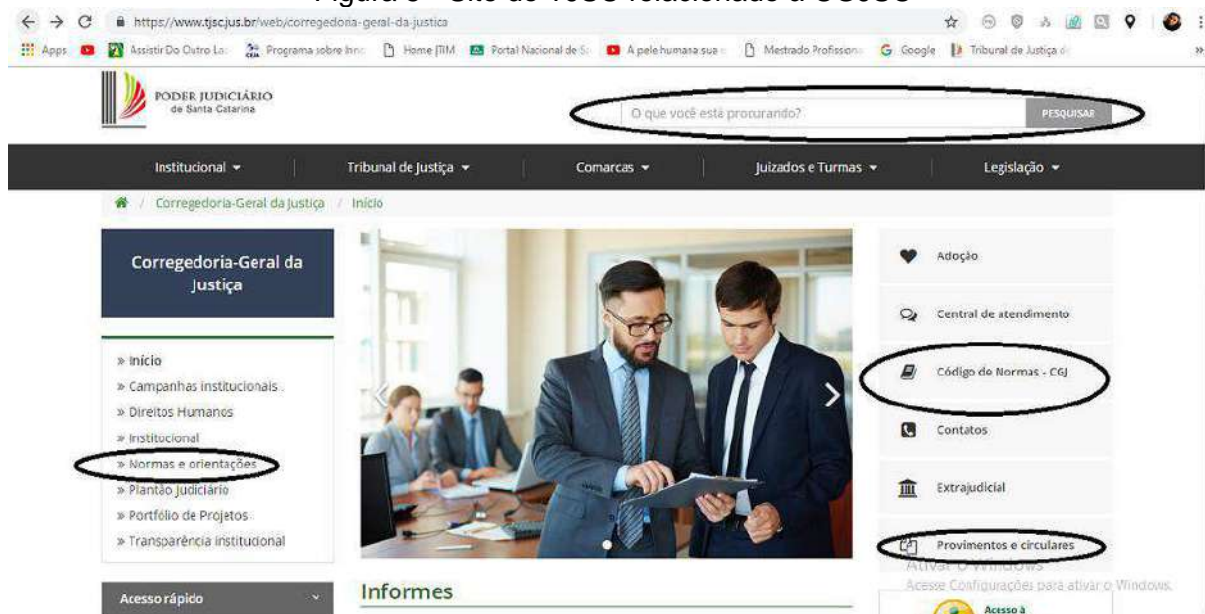
Não foi suficiente. A equipe pedia mais. Foi quando o chefe de cartório solicitou ao Tribunal de Justiça um curso, fora do horário de trabalho, que trataria dos procedimentos envolvendo um cartório criminal, e então houve a padronização do conhecimento.

Talvez nada disso fosse necessário se houvesse no site do TJSC um instrumento de busca por assunto que munisse o servidor de informações relativas às rotinas cartorárias e processuais.

No site existem normatizações internas, mas a consulta apresenta falhas, não se mostrando uma ferramenta eficaz e ágil. Por exemplo: existe uma resolução da CGJ referente à tornozeleira eletrônica, que foi encaminhada por email a todos os servidores. Entretanto, se o email não for localizado pelo servidor com facilidade ou se tiver sido deletado indevidamente, deve haver uma outra forma de obter a informação no site do TJSC.

Como se verifica na ilustração abaixo, acessando o site existe a opção de provimentos e circulares (que não é o caso, tratava-se de resolução). Há também o campo “normas e orientações” mas não explicita a categoria “resolução”. Feita uma busca por “tornozeleira” não se obtém nenhum resultado. Em suma, não é uma ferramenta que auxilia no cotidiano do servidor que se encontra em dúvida sobre um procedimento. Daí a importância que teve o treinamento recebido pelos servidores.

Figura 5 - Site do TJSC relacionado à CGJSC



Fonte: TJSC, 2018.

E no e-mail corporativo, o servidor recebe constantemente novas orientações, o que dificulta a reunião de informações e provoca insegurança no desenvolvimento do trabalho. Como se verifica abaixo, só no mês de outubro houve várias normatizações enviadas:

Figura 63 - Email corporativo com inúmeras orientações recebidas no mês de outubro



Fonte: Arquivo pessoal, 2018..

Dentre inúmeros indicativos levantados pela CGJSC em suas inspeções alguns chamam a atenção e podem ser verificados nos relatórios que constam do ANEXO C.

Comparando o Relatório de Inspeção Correicional CGJ 044/2010 de abril de 2010 com o de abril de 2013, verificou-se que:

1) havia 205 processos sem movimento há mais de 365 dias em 2010 e apenas 4 processos nessa condição em 2013;

2) quanto às petições intermediárias pendentes de juntada, em 2010 havia 1.079, e em 2013 apenas 134.

Numa busca aleatória por um processo que tramitou na Vara Criminal de Araranguá antes do ano de 2010 e outro que tramitou após a implementação da gestão cartorial, foi possível obter as seguintes informações sobre o tempo de tramitação:

Tabela 1 - Diferença no tempo de tramitação durante a fase de conhecimento

NÚMERO DO PROCESSO	004.04006549-2	004.14.004571-0
DATA DO FATO	13.06.2004	12.06.2014
DATA DA DENÚNCIA DO MP	09.09.2005	30.06.2014
DATA DA SENTENÇA	14.12.2010	25.03.2015
INSTAURAÇÃO DO PEC	25.08.2011	17.06.2015
TEMPO TOTAL	7 ANOS	1 ANO

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Apesar de ambos processos tratarem do mesmo tipo de delito, crime de trânsito, no primeiro caso ainda não se trabalhava com métodos de gestão das rotinas e procedimentos cartoriais, e a comparação chama a atenção: trata-se de uma denúncia relativa a um fato que ocorreu em junho de 2004 e levou sete anos para alcançar o momento da sentença; de outro lado, em junho de 2014, um processo iniciou sua tramitação, e em um ano a fase de conhecimento findara, já propiciando o cumprimento da pena.

Enquanto eram implementados métodos de gestão e planejamento do cartório, em 20 de outubro de 2011 houve a transformação da Vara Criminal de Araranguá em 1ª Vara Criminal e foi criada uma segunda unidade denominada 2ª Vara Criminal.

Mas as medidas para manter e melhorar o funcionamento do cartório continuaram na 1ª Vara Criminal, onde se manteve lotado o analista jurídico, chefe de cartório que teve a iniciativa de implantar as mudanças organizacionais descritas até aqui.

O atual juiz de direito da 3ª Vara Cível da Comarca de Araranguá, quando questionado sobre o trabalho desenvolvido no cotidiano, entende que é fundamental sistematizar o trabalho, e não somente trabalhar; é preciso estar sempre se perguntando: 'É no macro, como está o funcionamento dos trabalhos'.

O fato é que é muito importante ter esse olhar, ter alguém que esteja sempre analisando o todo, a engrenagem do trabalho, para que saiba fazer os ajustes que não se dão conta aqueles que estão se dedicando ao trabalho propriamente dito. É o "macro" acima mencionado, trazido pelo magistrado.

Nesse diapasão, a seguir será traçado um paralelo entre aquilo que foi explicitado acima, a respeito da Vara Criminal de Araranguá, e as ideias dos quatro autores eleitos por Grangeia, mencionados no Capítulo 2.

Será verificado como, de certa forma, Galbraith, Oliveira, Weick e Cavalcanti identificaram pontos nevrálgicos que também foram objeto de atenção durante o processo de implementação de planejamento estratégico na Vara Criminal de Araranguá/SC.

Em consonância com o entendimento de Galbraith, a primeira medida tomada pelo chefe de cartório foi explicar para a equipe o processo de mudança e porque ele era importante. Depois, com a falta de computadores e cadeiras, ele tomou a iniciativa de buscar material dentro do próprio ambiente de trabalho, e encontrou, podendo colocar mais mão-de-obra para trabalhar no cartório. Quanto à capacidade organizacional, há que se dizer que ela foi muito importante, porquanto na equipe havia vários tipos de servidores, uns recém-chegados, outros com vinte anos de função pública, e era bastante importante que naquele processo de transição todos estivessem dispostos a compartilhar dos mesmos objetivos.

A partir das dimensões de Galbraith (1997) (tarefa, estrutura, informação e processo decisório, sistemas de recompensas e pessoas), passa-se a pontuar as variáveis ocorridas na Vara Criminal de Araranguá, confirmando assim a ideia de que é impossível fazer mudanças estratégicas numa organização sem aceitar que se trata de um processo sistêmico, onde várias engrenagens precisarão se ajustar entre si.

Em determinado momento, na Vara Criminal de Araranguá, o chefe de cartório esclareceu que seria feita uma reavaliação dos procedimentos, porque se objetivava tornar o cartório eficiente e eficaz, ressaltando que no meio do processo poderia haver necessidade de mudança de rumos, dependendo de como se

desenvolvesse o trabalho. As dificuldades eram de várias ordens, mas era mantido o foco na vontade de mudar a situação da Vara Criminal, e isso serviu de estímulo para a equipe: ter um objetivo claro, uma tarefa bem especificada.

O item da estrutura, de Galbraith (1997), correspondeu, na Vara Criminal de Araranguá, à divisão das funções cartoriais. A cada servidor restou uma responsabilidade, sobre a qual deveria informar o chefe de cartório quanto ao andamento dos trabalhos desenvolvidos, e sugerir melhorias. A sala foi redimensionada para que houvesse mais interação entre os servidores, bem como troca de informações.

Quanto à etapa da informação e processo decisório, de Galbraith (1997 *apud* GRANGEIA 2011), a produção, após a implementação de novas práticas, era acompanhada pelo chefe de cartório no banco de dados do sistema de informática. Às vezes as pessoas eram realocadas porque apresentavam mais familiaridade com certos procedimentos. Fez-se um rodízio de tarefas, para que todos soubessem fazer todas as tarefas.

Relativo ao sistema de recompensa, elas se baseavam em gratificações por substituições de chefia, quando o chefe de cartório necessitava se ausentar do trabalho por necessidade pessoal e deixava de substituto aquele que vinha apresentando mais entrosamento e capacidade de resolução dos problemas. Também eram proporcionadas folgas eventuais quando havia ocasião de grandes feriados.

O item relacionado às pessoas foi desenvolvido da seguinte forma pela Vara Criminal de Araranguá: houve treinamento da equipe, democratizando a informação. Os colaboradores se interessaram pelo processo de modelagem organizacional que estava acontecendo e queriam participar, se propondo a fazer funcionar a engrenagem de forma a evitar procedimentos arcaicos do funcionalismo público antigo.

Por seu turno, a ideia de Weick (1996) é perspicaz também quando vista dentro da realidade da Vara Criminal de Araranguá: todos os servidores começaram a ser cobrados quanto à qualidade do trabalho desempenhado, já que ele influenciava no trabalho a ser desenvolvido pelo próximo servidor, que pegaria o processo judicial para trabalhar e identificaria inconsistências e pendências, o que prejudicaria o próximo cumprimento.

Fazendo um paralelo com a ideia de sistemas de Oliveira (2001) e o cartório da Vara Criminal de Araranguá, o sistema de responsabilidade correspondeu a trabalhar independente das ordens do juiz ou de outros departamentos, evitando cobranças e primando por resultados. O chefe de cartório direcionava a equipe para uma atuação de qualidade, assim quando se tinha em mãos um processo para cumprir o servidor já fazia um saneamento rápido, identificando se não houve problema de falta de paginação, se não tem folhas soltas dentro dos autos ou erro na identificação das partes, se existe documento estranho aos autos, etc. Assim, mesmo com uma quantidade grande de processos, aos poucos vai se eliminando problemas básicos e fáceis de identificar.

Outro exemplo: se o despacho traz três determinações para cumprir, não se deve devolver o processo para o escaninho se todas não tiverem sido cumpridas, do contrário o processo não tramita com celeridade visto que outra pessoa deverá se inteirar novamente dos autos, para cumprir a parte que faltou.

Tratando-se do sistema de autoridade foi tomada a seguinte providência na Vara Criminal de Araranguá: estabelecer claramente as posições hierárquicas, a função e a responsabilidade de cada um. O chefe de cartório informou os servidores que na qualidade de gestor do cartório necessitava quantificar a produção mensal de todos no sistema de informática. Entretanto, para que o resultado fosse real cada servidor deveria “confirmar suas movimentações” no sistema SAJ. Ocorre que muitos documentos eram expedidos, mas não eram confirmados. Para fins de estatística, isso era prejudicial. Então, todas as sextas-feiras o chefe de cartório lembrava a todos como fazer para confirmar sua produção no sistema, até que esse procedimento se fez rotineiro, o que facilitava o trabalho de gestão.

Concernente ao sistema de decisões, trata-se de sistemática estruturada e descritiva de uma futura situação, que pode ser verdadeira ou falsa, em função dos elementos que o tomador da decisão tem acesso e que lhe permitem ter visão factual da situação presente e futura: no caso da Vara Criminal de Araranguá, verificado o andamento do cartório, e gerenciados os problemas circunstanciais que surgiam, o chefe de cartório fazia um panorama futuro para planejar prioridades, mutirões e até férias da equipe.

Sistema de Comunicações diz respeito ao processo interativo em que dados, informações, consultas e orientações são transacionados entre pessoas, unidades organizacionais e agentes externos à empresa: o chefe de cartório da Vara Criminal

sempre procurou deixar claro para a equipe qual era o foco de determinado momento que o cartório estava passando.

Uma vez por mês reunia a equipe para saber como estava transcorrendo o fluxo de trabalho, se havia alguma sugestão. Do mesmo modo, se houvesse alguma novidade externa ou mudança interna da Comarca, que influenciasse o andamento dos trabalhos, ele usava esse momento para comunicar e esclarecer.

No caso da Vara Criminal de Araranguá, em 2010, é indiscutível que a presença do gestor, analista jurídico nomeado em 2010, foi a pedra de toque que consolidou procedimentos de eficácia, eficiência e efetividade no cartório. Foram dias turbulentos, onde ele precisou relevar rompantes, otimizar relacionamentos e equilibrar distorções e práticas já consolidadas dentro da unidade cartorial.

Um exemplo simples, mas não simplório, foi quanto às cópias obtidas na copiadora do cartório. O TJSC mantém um sistema para registro de cópias, então cada cópia que se tira deve constar de um relatório alimentado no SAJ pelo servidor que tirou a cópia. Exigir que isso se transformasse em rotina não foi das tarefas mais fáceis, porque nunca se havia feito esse controle antes. Entretanto, o TJSC já havia trabalhado a respeito disso e elaborado uma forma de registro, só que ficou apenas na teoria, porque na prática nunca houve anotação, pelo menos na Vara Criminal de 2010. Então, a intenção de existir um sistema que controle as cópias tiradas, que registre quem e por que tirou, essa intenção foi perfectibilizada pelo TJSC, seja pensando somente no controle, seja pensando em evitar o uso particular da copiadora, ou ainda por tratar-se também de questão ambiental, atendendo, portanto, o Princípio da Indisponibilidade: não são os servidores que detêm a disponibilidade dos bens públicos, mas o Estado.

No âmbito de uma cópia de um documento tudo isso parece pequeno. Mas se transportado para outros procedimentos, processuais por exemplo, faz muita diferença. Se existe uma regra a ser seguida, ela não foi formulada à toa. Há alguns motivos que fazem ela ser importante dentro da unidade. E o que se fez foi começar a cumprir.

Cite-se também o caso seguinte: para melhorar a produtividade o analista jurídico, chefe de cartório, precisou construir padronizações, rever ideias que não davam certo na primeira vez, desfazer procedimentos, tentando, ao mesmo tempo, inculcar na equipe a ideia de que todos deviam ajudar. Nesse sentido, verificou que ninguém queria atender o balcão, sequer o telefone. Foi implementado um rodízio,

mesmo sabendo que aquele que trabalhava só com cumprimento processual seria prejudicado por eventuais interrupções para atendimento do balcão, contudo pagou-se o preço para atender ao Princípio da Moralidade, e trazer organização, ética e senso de responsabilidade frente ao serviço público ali desenvolvido, porque isso é o melhor para o interesse público.

Para Maurique:

Todos os juízes e funcionários têm que encarar a sua função como um serviço a ser prestado para o público, ou seja, a quem o paga. Por isso, tem que atender bem e prestar um bom serviço que tenha a melhor qualidade possível. [...] O profissional tem que encarar a função como um serviço a ser avaliado para quem foi prestado, o público. O Judiciário tem que se adaptar aos tempos de crise, tem que gastar com melhor qualidade, tentar economizar, planejar melhor as atividades. (VEJA, 2017).

Maurique percebeu isso e atacou a falta de celeridade de seu gabinete sendo metódico, e obteve o certificado internacional de gestão ISO 9001. Com 30 anos de carreira, o desembargador deu entrevista à Revista Veja (2017) e declarou: “Quando fui promovido a desembargador em 2012 reuni a equipe do gabinete e disse que primeiro iríamos atacar os processos mais antigos. Eu tinha processos de 2006.”

O trabalho se baseou principalmente em padronização de procedimentos, criação de metas e estabelecimento de prazos, que só foi possível após a equipe passar por treinamento. Utilizando-se de aceleradores de resultados, explicou o desembargador:

Quando recebo uma apelação em determinada área, há uma sequência a ser seguida. E faz-se sempre o mesmo: verificamos se a outra parte foi intimada, se ela apresentou contrarrazões, se tem advogado ou não, etc. É como o *checklist* que os pilotos fazem antes da decolagem, mas para cada tipo de ação. O olhar diferente deve ser dado na hora da decisão, mas até lá deve-se seguir uma série de normas-padrão. (VEJA, 2017).

Quando perguntado sobre as causas da lentidão da justiça no Brasil, Maurique aponta a falta de estabelecimento de metas ou métodos uniformes de julgamento. Critica também os servidores que acham que após passar no concurso público podem trabalhar da forma que bem entenderem: “[...] Essa mentalidade de

‘passei no concurso e agora vou levar o emprego do meu jeito’ precisa acabar.” (VEJA, 2017).

Como resultado desse processo de mudança, o desembargador declarou com confiança que, após todas as mudanças, “90% dos processos recebidos no gabinete levam, no máximo, 4 meses para ser julgados” (VEJA, 2017). A preocupação dele com prazos rápidos e eficiência, com um julgamento claro e de duração razoável para as partes foi o que o impulsionou a repensar o modo de trabalho e provar que é possível mudar a prestação de serviço jurisdicional e afastar o descrédito das pessoas no Poder Judiciário.

E a partir dessa experiência é possível deduzir a importância de um departamento na instituição voltado ao controle da qualidade do que se produz no Judiciário, onde os processos e os procedimentos estejam sempre sendo objeto de análise e questionamento, encarando a qualidade do trabalho como algo a ser buscado sempre. Do contrário, luta-se contra o transcurso do tempo que acaba por dar resposta tardia aos jurisdicionados e fulminar o processo.

Isso porque depois de um longo período qualquer decisão acaba por não resolver nem mesmo o problema da parte que obteve êxito, já que as circunstâncias e necessidades já se modificaram completamente, não trazendo segurança à sociedade, que se sente revoltada com o sistema em vigor.

Esse trabalho desenvolvido por Maurique não teve solução de continuidade, tanto que após a obtenção de um nível inicial de excelência a unidade continua passando por avaliações anuais periódicas. E isso demonstra que não existe uma fórmula mágica e estanque para se alcançar melhores resultados no Poder Judiciário. O que existe é desafio gerencial que demanda revisão, adaptação e readequação. Essa preocupação deve ser contínua para que se ganhe celeridade.

Na opinião de Grangeia (2011, p. 28):

Aos olhos de muitos que se dedicam à análise dos problemas da Justiça, está patente que a crise instalada no Poder Judiciário deriva da falta de agilidade e possui um viés gerencial com consequências na economia do país, no desprestígio social do Poder e na segurança pública. O sistema judiciário de solução de conflitos necessita ser equacionado para contribuir para a melhoria da velocidade confiabilidade do Poder Judiciário. Nessa perspectiva, a atividade desenvolvida por magistrados e servidores de cartório, na administração da serventia, ganha relevo e transcende a própria sentença, pois esta passou a ser apenas um capítulo da jornada jurisdicional.

Com o exemplo do que ocorreu no gabinete de Desembargador Maurique (VEJA, 2017) verifica-se que ferramentas para aumentar a eficiência da gestão interna do Judiciário existem e que a qualificação adequada do pessoal a uma nova visão de sistema judicial pode ser feita com relativa facilidade. Ou seja, caminhos vêm sendo desbravados para reaver a legitimidade e a credibilidade do Poder Judiciário e para evitar que sua participação na realização dos fins do Estado Brasileiro fique comprometida.

CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objeto compreender como a aplicação de planejamento estratégico no cartório da Vara Criminal de Araranguá pôde oferecer ao cidadão um melhor acesso ao Judiciário, através da implantação de celeridade nos procedimentos cartoriais.

Buscou-se refletir como o acesso à justiça fica prejudicado se não forem utilizados mecanismos de capacidade organizacional e de gestão cartorial para o equacionamento de problemas que impedem a eficiência, eficácia e efetividade da instituição judiciária brasileira.

Para tanto, os aportes teórico-conceituais decorreram de Marcos Alaor Diniz Grangeia, o qual não só vivenciou as mazelas que ocorrem diuturna e internamente no Judiciário, como também estudou para encontrar bases sólidas ao intento prático que almejava: eliminar a morosidade judicial.

Foram expostas as perspectivas de Galbraith, Weick, Oliveira e Cavalcanti, cujas ideias serviram de base para Grangeia montar uma estrutura própria para funcionamento dos cartórios, que é um instrumento de implementação de plano estratégico. Assim, provou que é possível alcançar um bom funcionamento do cartório através da revisão de procedimentos, e com isso atender ao cumprimento do Princípio da Duração Razoável do Processo e da Celeridade.

A partir dessa abordagem inicial, apresentou-se uma análise de alguns dados estatísticos do Relatório Justiça em Números 2017, do CNJ, como a taxa de congestionamento e o IAD.

A pretensão de demonstrar através de números onde a engrenagem judiciária não está funcionando foi alcançada, já que ficou visível que o fator pernicioso que contamina de lentidão o Judiciário está relacionado à grande quantidade de processos que não terminam, mas se acumulam aos novos ajuizamentos dentro dos cartórios judiciais.

Os gráficos do CNJ serviram para uma verificação numérica dos problemas encontrados, e corroboraram a ideia de que a prestação jurisdicional tempestiva começa por um bom funcionamento do cartório.

E, com o intuito de dispensar a necessária importância ao gerenciamento das unidades judiciais, se passou para um terceiro momento, em que foi descrito o cartório da Vara Criminal de Araranguá antes e após outubro de 2010, mês em que

entrou na equipe do cartório um chefe, analista jurídico, que implantou planejamento estratégico para melhor funcionamento do setor.

Ilustrações foram inseridas para dar uma noção visual da problemática e do que mudou no cartório após a referida implementação de métodos de planejamento e gestão.

Para ajudar a identificar de forma pragmática o que ocorria e o que foi providenciado para mudar a estrutura ineficiente da Vara Criminal de Araranguá, *checklists* foram apresentados, mostrando como facilitam a remessa, sem erros, de autos para o arquivo central ou para segunda instância do Poder Judiciário.

Ademais, informações de dois processos que foram objeto de comparação no presente estudo puderam demonstrar a diferença de tempo de tramitação, confirmando que é necessário utilizar métodos para um melhor funcionamento das unidades judiciárias.

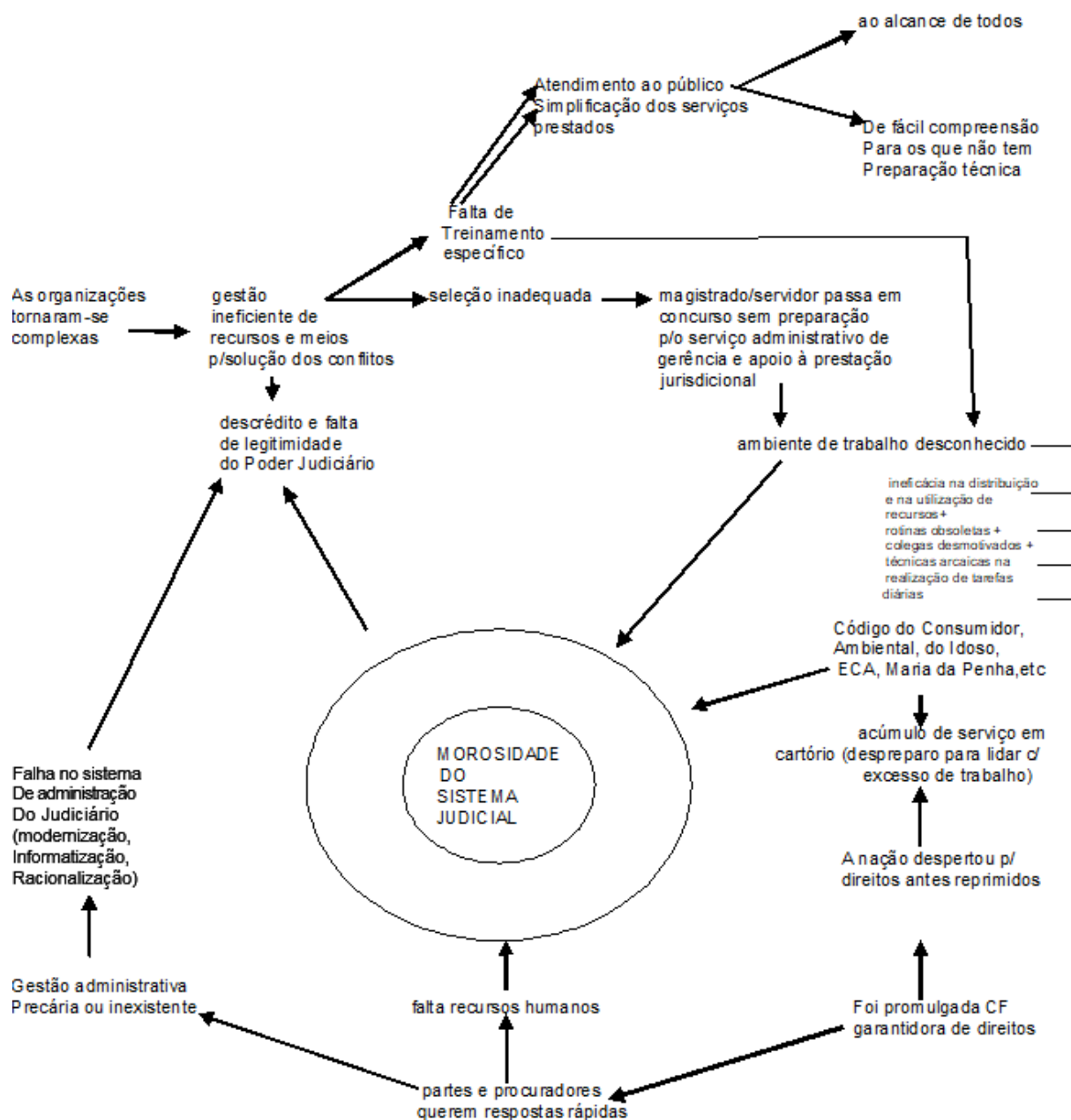
A análise das mudanças ocorridas no cartório da Vara Criminal de Araranguá/SC, após outubro de 2010, girou em torno da legitimidade da implantação de medidas gerenciais dentro do cartório para resolver os problemas de morosidade que tornam precário o acesso à justiça.

O que se verificou é que os cartórios não funcionam bem e geram lentidão processual. Essa demora no deslinde das contendas é fator de peso na hora de o cidadão decidir ajuizar um processo no Brasil.

Assim, não raro se evita buscar o direito que se acha ter por considerar a demora para obter uma resposta do Poder Judiciário. Com isso, o acesso à justiça se torna mitigado, vilipendiando-se as garantias constitucionais correspondentes. Foi possível concluir que inúmeros fatores envolvem a morosidade judicial, mas todos, de alguma forma, relacionam-se intrinsecamente ao cartório.

A relação sistêmica existente entre as variáveis que envolvem o funcionamento regular do cartório ficou demonstrada, ressaltando a complexidade do tema, e abaixo constam em forma de diagrama para melhor visualização.

Figura 7 - Relação sistêmica existente entre as variáveis que envolvem o funcionamento regular do cartório



Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Concluiu-se que as questões dentro do cartório se entrelaçam: existe um acúmulo de processos com o qual não se sabe lidar. O ambiente de trabalho apresenta ineficácia na distribuição e na utilização de recursos materiais e humanos, as rotinas são obsoletas, os colegas desmotivados e as tarefas diárias são cumpridas utilizando técnicas arcaicas.

E isso, em parte, por causa da seleção inadequada: tanto magistrados quanto servidores não necessitam comprovar conhecimentos relacionados à gestão e apoio à prestação jurisdicional quando prestam concurso público. Entretanto, com a criação do CNJ existe uma cobrança para que se mantenham níveis de produtividade altos e para tanto mostra-se primordial um mínimo de planejamento estratégico e gerenciamento da situação.

O mundo mudou, as organizações tornaram-se complexas, e o Judiciário não passou incólume a isso. A nação brasileira também não é mais a mesma: depois de anos de autoritarismo, os direitos reprimidos são exigidos e amparados por uma CF garantidora e por leis consolidadas na área de consumo, de meio ambiente, do idoso, da criança e do adolescente, da violência doméstica, entre outros. Mesmo as partes e procuradores apresentam um nível de exigência maior, querendo respostas mais rápidas.

Um sistema de administração judiciária, nesse contexto, tem o condão de trazer a perspectiva da gestão para modificar essa realidade, e o ponto de alavancagem não reside em outro local senão no cartório.

Observou-se que essa é uma opinião controvertida, pois não poucos entendem que o problema do Judiciário está atrelado ao custo que ele representa, ou ao acesso irrestrito preconizado pela CF; à falta de informatização ou de pessoal; à carência de boas leis, ao baixo custo do ajuizamento e até à falta de capacitação.

Por isso, para perceber o problema por que passa o Judiciário sob diversos ângulos, foram feitas entrevistas com os diversos atores que compõem a atividade jurisdicional: servidores técnicos judiciários, analista jurídico chefe de cartório, advogado e juiz de direito.

Como resultado, verificou-se que todos entendem que a facilidade de acesso ao Judiciário é um grande colaborador para a falta de celeridade. Por outro lado, outras formas de resolução de conflito, como a mediação, foram mencionadas como uma ferramenta importante para que o Judiciário consiga tratar somente dos casos que realmente não podem ser objeto de análise por outras vias.

Relatórios da CGJSC foram utilizados para demonstrar como a Vara Criminal estava no início do ano de 2010 e como melhorou após 3 anos, comprovando que diminuiu quase a zero o número de processos parados por mais de 365 dias, bem como as pendências relativas às juntadas de documentos aos

autos. Com isso, é possível apreciar uma efetiva melhora no cartório da Vara Criminal, já que quase não há processos paralisados em escaninhos, como também não pendem de juntada as petições protocoladas pelos jurisdicionados.

Dessa forma, o estudo de caso baseou-se em observações feitas *in loco*, à época, relatórios da CGJSC, fotos, entrevistas e documentos processuais e administrativos.

Uma visão crítica é fundamental no que concerne à padronização dos procedimentos cartoriais. Trata-se do fato de que nem tudo que funciona muito bem num cartório pode funcionar igualmente bem em outro. A realidade local e o gestor envolvido é que construirão um planejamento estratégico eficiente para determinada unidade judiciária e, após erros e acertos, será possível identificar a melhor forma de fazer os trâmites fluírem com a celeridade que se precisa.

Assim, o manual elaborado por Grangeia (2011, ANEXO A) serve como parâmetro, mas não é uma verdade absoluta e precisa ser adequado para bem funcionar.

Talvez esteja faltando uma reflexão mais apropriada sobre a forma de resolver os problemas que afligem a sociedade brasileira. É urgente que se mude a prática de resolver questões sociais nevrálgicas combatendo somente as consequências que estão gerando aflição aos cidadãos brasileiros. Na medida em que se deixa de pensar nas causas, qualquer solução acaba se tornando paliativa.

A título de exemplificação, para melhor clarear a ideia que se quer expor, pode-se citar a possibilidade, desde 2016, de dar início ao cumprimento da condenação sem ter ocorrido ainda o trânsito em julgado nos processos criminais. Com isso, se pensou em atender aos clamores sociais a respeito da impressão de impunidade que se tem, sensação de insegurança pública que faz com que a população viva acuada convivendo com a marginalidade.

Entretanto, há duas ressalvas a respeito desse novo proceder: a Assembleia Constituinte fez constar na CF de 1988, em seu art. 5º, inciso LVII, que ninguém será condenado culpado até o trânsito em julgado da sentença penal condenatória; e mais: os presídios brasileiros são verdadeiras masmorras por abarcarem uma quantidade de presos muito superior ao que foi planejado. Se a vontade é mudar o cenário caótico em que se vive no Brasil, necessário se faz pensar no problema em todos os meandros que o circunvizinham, atingindo a raiz do que se quer modificar.

No exemplo mencionado, ao tentar amenizar o desconforto público criou-se embaraços diversos e não se resolveu o conflito inicial.

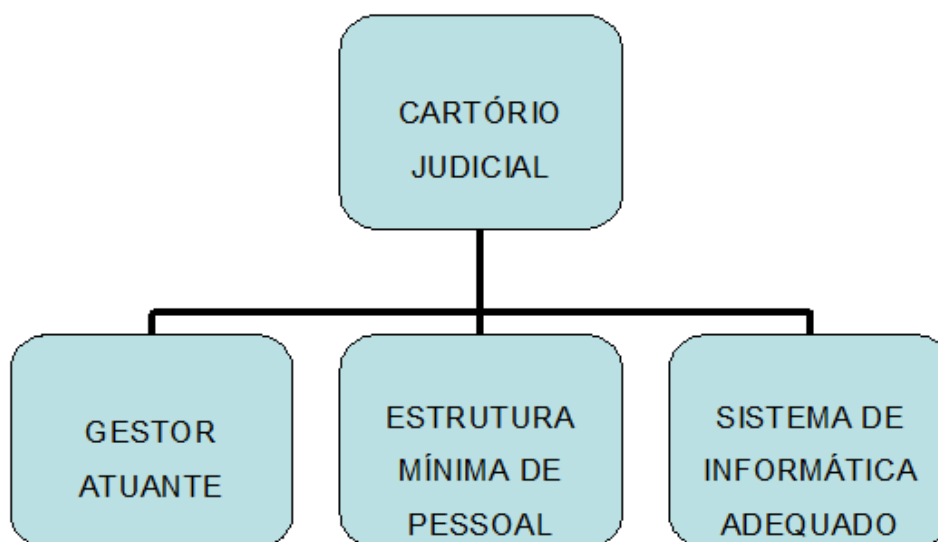
Dito isso, uma das conclusões da pesquisa é de que é preciso avaliar a importância intransponível do sistema de informática. Um sistema que exige muita intervenção do servidor na parte mais padronizada de procedimentos, que é a que ocorre dentro dos cartórios, pode colocar em risco a aplicação de técnicas apuradas de gestão na unidade para se alcançar resultados satisfatórios relacionados à celeridade. Mas ao se tratar de um sistema que automatiza o andamento dos feitos, colabora sobremaneira para que se desloque pessoal para trabalhar em questões de direito, que exigem análise e pesquisa aprofundada, trabalho que não pode ser demandado à informatização.

Além disso, conclui-se que ao lado da informática, não há que se falar em eficácia cartorial se não houver um mínimo de pessoas para tratar dos processos que tramitam em determinada vara. Pode ser implantado o método de planejamento e gestão mais eficiente, mas onde há carência de pessoal falta também possibilidade de tornar realidade as mudanças necessárias.

Trata-se aqui de ressaltar a importância que o cartório tem nos resultados do Judiciário, pois é nele que a demanda por pessoal é maior e é nele que se trabalha com o principal ingrediente da instituição, que é o processo. Então, o cartório abrange inúmeros itens a serem repensados: gestão dos processos, das pessoas, dos programas de informática, enfim, tudo gira em torno da unidade judiciária.

Dessa forma, concluiu-se que existem elementos mínimos para implantação de gestão cartorial, conforme abaixo:

Figura 8 - Elementos para implantação de gestão cartorial



Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Sendo assim, o aprimoramento dos estudos relacionados com a gestão cartorial no Brasil deve ser fomentado para que se alcance melhorias nas atividades desenvolvidas nas unidades judiciárias brasileiras. E em Santa Catarina esse trabalho já começou.

O TJSC já produziu trabalhos relacionados à gestão de processos em 2012, quando proporcionou a Mostra de Boas Práticas. Os resultados obtidos por uma equipe integrante do TJSC foram satisfatórios e incidiram sobre um nicho específico de trabalho. Seria interessante que todo o aprendizado fosse repassado para as demais unidades do estado.

Também de iniciativa do TJSC, houve o projeto Aprimorar, que é um Manual lançado pela CGJSC, o qual disponibiliza informações de desempenho para auxiliar na elaboração de planos de gestão, entretanto, não é objeto de uso diário pelos gestores, apesar de compilar uma série de informações estratégicas importantes para aquele que gere a unidade.

Assim, evidencia-se que existem diversos projetos interessantes a respeito de gestão, ferramentas de trabalho valorosas, de aplicação imediata nas Comarcas.

Destarte, o presente estudo de caso serve para corroborar trabalhos que já foram propostos e desenvolvidos em alguns segmentos do Poder Judiciário de Santa Catarina, mas não implementados no estado como um todo.

Ainda existem grandes entraves a serem trabalhados e adequados. O que não se duvida é que é possível aperfeiçoar a instituição utilizando as técnicas de

gestão apresentadas no presente estudo de caso, já implementadas com sucesso em outras unidades judiciais, desde que haja uma readequação anual relacionada aos recursos humanos, de forma que o número de servidores lotados nos cartórios judiciais de todo o estado de Santa Catarina corresponda efetivamente à quantidade de processos existentes em cada vara, levando em consideração a baixa capacidade atual de automatização do SAJ.

Além disso, é importante rever a posição de gestor para fins de representação frente ao CNJ, já que o magistrado não seria a melhor figura para efetuar a administração cartorária, mas sim o chefe de cartório, que enfronhado nos trâmites diários, tem como apresentar uma visão global do funcionamento do departamento. Também poderia, dada a importância, criar novo cargo, chamado de gestor judicial, com capacitação especial para solução de conflitos.

A sugestão que emerge do presente estudo de caso é a de que facilitaria muito o trabalho cartorário se houvesse um manual de procedimentos, que fosse constantemente atualizado e servisse para extirpar as dúvidas diárias e rotineiras. Não só para isso, mas também para haver uma padronização mínima de procedimentos cartorários no estado de Santa Catarina.

Por fim, fundamental ressaltar que todos os exemplos casuísticos envolvendo processos físicos possuem idêntica valoração ao se tratar de processos digitais. A única diferença entre eles é visual, mas ambos são alocados em escaninhos e necessitam o mesmo cuidado e esmero.

O caminho está sendo construído, mas não trilhado de forma regular. Novos estudos e providências darão conta de não findar o assunto no presente estudo de caso, mas continuar, para a melhoria da prestação jurisdicional e do acesso do cidadão ao Judiciário.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Aurélio L. **O curso do pensamento sistêmico**. São Paulo: Print Editora, 2014.

ANNONI, Danielle. **O direito humano de acesso à justiça em um prazo razoável**. 2006. 346 f. Tese (Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2016.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 1 set. 2018.

CAVALCANTI, Bianor S. **O gerente equalizador: estratégias de gestão no setor público**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CEBEPEJ/IASP. **Gerenciamento de Processos e Cartórios Judiciais**. 2016. Disponível em: <<http://www.cebepej.org.br/admin/arquivos/0262d3b2a16fb72a170372fe73243e9f.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CNJ (Conselho Nacional de Justiça). **Justiça em números 2017: ano base 2016**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2017.

COLZANI, Antônio. **A importância da gestão de processos em cartórios da justiça de 1º grau de Santa Catarina**. Disponível em: <http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Antonio_Colzani.pdf> Acesso em: 21 ago. 2017.

FIRMO, Maria de Fátima Carrada. **A gestão de pessoas como instrumento de celeridade, eficiência e eficácia da prestação jurisdicional**. 2004. Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=0b0b2148-8e4c-4907-b0c9-63a2f65ca94e&groupId=10136>. Acesso em: 14 out. 2018.

FREITAS, Vladimir Passos de. **Administração dos processos exige novas práticas do Judiciário**. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2015-set-20/segunda-leitura-administracao-processos-exige-novas-praticas-judiciario>> Acesso em: 20 jan. 2018.

GALBRAITH, Jay. R. **Organization design**. Massachusetts: Addison Wesley, 1997.

_____. **The Future of Organization Design**. 2012. Disponível em: <[https://www.jorgdesign.net/article/download/6332/5536/.](https://www.jorgdesign.net/article/download/6332/5536/)>. Acesso em: 14 out. 2018.

GIANULO, Wilson. **A demora na entrega da tutela jurisdicional**. 291 f. 2015. Tese (Doutorado em Direito Político e Econômico) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. **Administração Judiciária - Gestão Cartorária**. 1. ed. Brasília: ENFAM. 2011.

_____. **Modelagem Organizacional, Gestão Administrativa e de Procedimentos Judiciais de Cartório Cível**. 2007. 174 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas, Porto Velho, 2007.

HADDAD, Carlos. **Acredite: a justiça pode melhorar, basta bem administrar**. 2016. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2016-jan-17/segunda-leitura-acredite-justica-melhorar-basta-bem-administrar>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

MARCELLINO JUNIOR, Julio Cesar. **O direito de acesso à justiça e a análise econômica da litigância: a maximização do acesso na busca pela efetividade**. 2014. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/30400550.pdf>>. Acesso em: 6 abr. 2018.

MATTEI, Ugo. A ascensão e queda do *Law and Economics*: um ensaio para o juiz Guido Calabresi. Constituição, Economia e Desenvolvimento: **Revista da Academia Brasileira de Direito Constitucional**, Curitiba, v. 3, n. 5, p. 441-475, jul-dez. 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 12. ed. São Paulo: Atlas. 2001.

RABIN, Claudio Goldberg. O Judiciário se acostumou a não ser cobrado. **Revista Veja**, São Paulo, fev. 2017. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/brasil/o-judiciario-se-acostumou-a-nao-ser-cobrado/>>. Acesso em: 9 fev. 2017.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

_____. Poder Judiciário, Corregedoria-Geral da Justiça, **Relatório de Inspeção Correicional**. Processo nº CGJ 0444/2010. 2010.

_____. Poder Judiciário, Corregedoria-Geral da Justiça, **Relatório de Inspeção Correicional**. Autos nº 0010308-47.2013.8.24.0600. 2013.

SESSA, Márcio de. **A morosidade e o gerenciamento de processos cíveis: da crise à instituição da razoabilidade no sistema da justiça**. **Revista Eletrônica de Direito Processual - REDP**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 8, p. 741-785, jan-jun. 2011. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/redp/article/view/20842>>. Acesso em: 06 abr. 2018.

SILVA, Joelson Cardoso da; PETRONCINI, Laudenir Fernando. **Gestão de fluxos de trabalho na unidade judiciária 2ª vara da comarca de Sombrio** - um estudo de

caso. 2008. 17 f. Artigo Científico (Especialização na Modernização na Gestão do Poder Judiciário) - Universidade do Sul de Santa Catarina. 2008.

SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de processos judiciais**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA, Paulo Eduardo Alves da; NOGUEIRA, Mauro Oddo. In: OLIVEIRA, Saulo Barbará de. (Org. e Coautor). **Instrumentos de gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2015. p. 187-216.

SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **GT5 - Conflitualidade social, administração da justiça e segurança pública**. 2008. Disponível em: <<http://anpocs.org/index.php/papers-32-encontro/gt-27/gt05-25/2313-paulosilva-o-poder/file>>. Acesso em: 14 out. 2016.

SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Tempo dos Cartórios sobre Tempo da Justiça – Os Efeitos dos Funcionamento dos Cartórios Judiciais sobre a Morosidade do Processo**. 2006. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/manaus/efetividad_e_paulo_alve_da_silva.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018

SOUSA, Roberto Rodrigues de. **Gestão de pessoas e de processos no ambiente cartorário**. 2014. Disponível em: <<https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/artigos/2014/gestao-de-pessoas-e-de-processos-no-ambiente-cartorario-roberto-rodrigues-de-sousa>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

WEICK, Karl. **Organizational redesign as improvisation**. New York: Oxford University Press, 1996.

**ANEXO A - Manual de Implementação de Planejamento Estratégico para
Cartório.**

MANUAL DE IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CARTÓRIOS

APRESENTAÇÃO

Ao longo dos últimos 10 anos, as atividades desenvolvidas pelos cartórios vêm se aperfeiçoando num *continuum* em que, inicialmente, aspectos funcionalistas cedem lugar a atividades cujo escopo está voltado aos processos interativos que envolvem indivíduos e grupos, sob a perspectiva comportamental, quanto à natureza das suas atividades, e incrementalista, quanto aos processos de mudanças.

Nesse sentido, as atividades jurisdicionais auxiliam no processo promotor da coerência entre os objetivos e propósitos do Poder Judiciário, os padrões de divisão do trabalho e coordenação entre as unidades organizacionais e as pessoas que desempenham as tarefas. As perspectivas atuais com relação às atividades cartorárias envolvem um conjunto de fatores e variáveis intervinientes e suas correlações no contexto interno e externo da estrutura organizacional do Judiciário.

Assim, as atividades jurisdicionais desenvolvidas se constituem por meio de um conjunto de processos decisórios que objetivam coadunar as metas e objetivos do Poder Judiciário, seus padrões de alocação da força de trabalho, sinergia interdepartamental e entre os recursos humanos. Esse *design* estrutural busca integrar conhecimento, recursos e capacidade organizacional. Falamos aqui da tríade eficiência, eficácia e efetividade.

Para alcançar esse estado-da-arte, faz-se necessário manter a coerência e a compatibilidade das variáveis estruturais. Para isso, as escolhas estratégicas devem atender aos critérios pertinentes à sua adequação, à natureza do Tribunal de Justiça e às suas relações com o ambiente. Esse princípio, de fato, diz respeito

ANEXO MANUAL DE IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CARTÓRIO

não só aos cartórios, mas a toda a estrutura do Poder Judiciário.

Diante dessa realidade, percebemos a necessidade premente de estruturação das atividades dos cartórios para que possam atuar efetivamente como uma unidade organizacional totalmente integrada ao contexto atual em que o Poder Judiciário está inserido. Uma nova configuração estrutural para os cartórios implica fazer com que essas unidades reflitam a dinâmica ambiental na qual atuam. A modelagem proposta está voltada para uma configuração na qual a gestão estratégica atua correlacionando todas as atividades do cartório, a partir dos elementos e variáveis que compõem suas funções, bem como para o processo decisório das demais unidades organizacionais que compõem a estrutura dos tribunais de justiça.

Em face dessa perspectiva, a estrutura proposta para o plano estratégico não é apriorística, visto que muito daquilo que visualizamos já está sendo contemplado em alguns dos macroprocessos desenvolvidos pelas diversas comarcas. Nesse sentido, as mudanças apontadas refletem um viés a posteriori. Assim, considerando as atividades hoje desenvolvidas e aquelas que advirão com a implementação do planejamento estratégico, dentre outros projetos de modernização que implicarão a atuação efetiva dos cartórios, propomos um plano estratégico prescritivo e instrumental que permita a sua fácil aplicação pelos gestores dos cartórios.

ELEMENTOS DESCRITIVOS

Princípios Constitucionais da Administração Pública

A Constituição de 1988, em seu art. 37, cita alguns princípios norteadores da gestão pública que podem ser conceituados da seguinte forma:

1. **Legalidade:** A gestão pública está pautada nas disposições constitucionais e demais legislações vigentes. Esse princípio está associado à gestão pública em toda a sua atividade. Abster-se dele implica invalidade do ato e responsabilização do seu autor.
2. **Impessoalidade:** O interesse público está acima de qualquer interesse individual. Toda atividade de gestão pública deve estar voltada, indistintamente aos cidadãos.
3. **Moralidade:** As atividades públicas devem ser normadas pelos princípios éticos e morais. Esse conceito está atrelado à figura do bom administrador, aquele que busca o melhor para o interesse público.
4. **Publicidade:** Diz respeito à obrigatoriedade da divulgação dos atos, contratos e outros documentos da administração pública visando ao conhecimento por parte da sociedade.
5. **Eficiência:** Foco nos resultados que implica a racionalização, celeridade e qualidade dos serviços prestados.

Além desses princípios, podemos listar outros considerados relevantes no âmbito da Administração Judiciária, quais sejam:

1. **Finalidade:** Impõe-se à administração pública a proibição de atos voltados para o interesse público.
2. **Continuidade:** Os serviços públicos não podem sofrer desconexões, pois as necessidades da sociedade não cessam.
3. **Indisponibilidade:** O detentor da disponibilidade dos bens e direitos públicos é o Estado, e não seus servidores.
4. **Igualdade:** Todos os cidadãos são iguais perante a lei e, portanto, perante a administração pública.

Conceito de Planejamento Estratégico

O planejamento configura-se como a primeira função administrativa, por servir de base para as demais. Ele determina o que deve ser feito, os objetivos a serem alcançados, quais controles serão adotados e que tipo de gerenciamento

será necessário para a obtenção de resultados satisfatórios.

O planejamento é um processo que obedece às relações de interdependência caracterizadas como sistêmicas em que cada fase dos processos (conjunto de partes) está coordenada entre si, de maneira que formem um todo coerente e harmônico, voltado para alcançar um objetivo final, que pode ser um produto ou um serviço determinado.

Alguns Princípios do Planejamento

O planejamento deve atender necessariamente aos seguintes princípios:

1. Ser parte integrante da administração jurídica e estar presente em todos os níveis e setores de atividades jurisdicionais.
2. Ter prazos estabelecidos para a consecução dos objetivos traçados.
3. Ser flexível para atender às incertezas e garantir a continuidade e a sobrevivência dos planos e projetos desenhados.
4. Ser estruturado de forma objetiva e funcional, de maneira que permita sua implantação, avaliação e readaptações por parte de qualquer grupo de servidores, sem que isso exija trabalhos e demanda de tempo maior que o necessário.

Conceitos que Norteiam o Planejamento

O planejamento está consubstanciado por um conjunto de conceitos e definições que devem estar bem delineados, pois a não-compreensão dos significados pode implicar problemas de interpretação e composição de seus instrumentos e ferramentas.

Dessa maneira, é importante distinguirmos os seguintes componentes:

> Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo gestor, considerando que o futuro tende a ser diferente do passado. Constitui-se também em um processo contínuo, um exercício mental executado pela organização, independentemente da vontade do seu gestor. O planejamento estratégico objetiva ser um processo continuado e sistêmico de tomada de decisão, em que os planos são revisados permanentemente conforme as circunstâncias vão evoluindo.

No âmbito das atividades jurisdicionais, a implantação do planejamento estratégico nos cartórios deve levar em conta as demandas e necessidades dos cidadãos, já que suas atividades contribuem diretamente para o bem-estar da sociedade.

Estratégia

Estratégia pode ser definida como os planos de alta administração para alcançar resultados condizentes com a missão e os objetivos gerais da organização; ou seja, a estratégia pressupõe o estabelecimento de planos para a formulação/desenvolvimento, implementação e avaliação/controlar das ações que visam ao cumprimento da missão e alcance dos objetivos gerais da organização. Em outras palavras, estratégia são os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para se alcançarem os objetivos ou resultados estabelecidos pela organização.

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da organização a seu ambiente. E, nessa situação, a organização deve permear suas ações e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida. Portanto, as estratégias jurisdicionais pressupõem o ajustamento dos cartórios a seu ambiente, em geral em constante mutação, o que implica geralmente que os cartórios alterem suas próprias características tendo em vista esse ajustamento.

Para melhor definir a expressão estratégica jurídica, podemos considerar a identificação e a interação das palavras-chave a seguir:

1. Posicionamento do cartório no ambiente.
2. Interação entre os aspectos internos (controláveis) e os aspectos externos (incontroláveis) alocados no ambiente cartorário.
3. Abordagem e análise de aspectos futuros.
4. Forma de alcançar um resultado ou objetivo determinado; e, 5. Formatação das principais ações do cartório.

Com base nessas palavras-chave, podemos utilizar a seguinte definição:

Estratégia Jurisdicional é a ação básica modelada e desenvolvida pelo cartório para alcançar, adequadamente e de forma diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento do cartório perante seu ambiente.

> **Gestão Estratégica**

Gestão Estratégica, por sua vez, é definida a partir de um contexto mais amplo que envolve, além dos estágios de formulação, implementação e controle de estratégias, os estágios iniciais de definição da missão e dos objetivos organizacionais sob a perspectiva de seus ambientes externo e interno. É o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma organização a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui a análise profunda dos ambientes interno e externo, a formulação da estratégia, a implementação da estratégia e a avaliação e o controle.

Portanto, a gestão estratégica enfatiza o monitoramento e a avaliação de oportunidades e ameaças externas em face das forças e fraquezas de uma organização.

> **Missão Institucional**

Chama-se missão de uma organização ao seu propósito, à razão de ser da sua existência. A missão estabelece o que a organização está provendo à sociedade.

Uma declaração de missão bem-concebida define o propósito fundamental e único que destaca uma organização de outras similares, e identifica o escopo das suas operações em termos dos produtos e serviços oferecidos.

A missão coloca em palavras não apenas o que o cartório é agora, mas o que ele quer se tornar: a visão estratégica dos magistrados quanto ao futuro. Para os servidores, a missão transmite um consenso de expectativas; para o cidadão e demais agentes, ela demonstra a imagem pública que o cartório tem em seu ambiente. Em suma: uma declaração de missão revela quem é o cartório, e o que ele faz.

> **Visão de Futuro**

É um modelo mental, claro e "luminoso", de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura considerada possível, descrito de forma simples e objetiva e compartilhado por todos os dirigentes e colaboradores da organização.

É a explicação de por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias ao sucesso da organização em que trabalham. A visão é o elemento norteador dos esforços para gerar foco e proporcionar um estado futuro ideal. Essa condição futura é o ponto a que a organização quer chegar. Para isso, é necessária uma base comum de esforços e coordenação, que deve estar pautada no entusiasmo como gerador de forças para enfrentar sacrifícios com a recompensa da concretização futura de seus anseios. Esta equação se torna possível quando a visão é desenvolvida de forma compartilhada.

A visão compartilhada é importante por que:

1. Explora o que a instituição quer ser
2. Unifica as expectativas
3. Dá à instituição um sentido de direção
4. Facilita a comunicação
5. Ajuda o envolvimento
6. Favorece o comprometimento
7. Dá energia às equipes de trabalho
8. Inspira as grandes diretrizes da entidade
9. Baliza as estratégias e demais ações

A visão não deve ser confundida com sonho, utopia, fantasia ou quimera. Sua definição implica algo realizável e nasce de uma perspectiva que leva em conta as possibilidades e potencialidades organizacionais.

➤ **Princípios e Valores**

Princípios são crenças básicas que balizam as ações da organização e dos quais ela não está disposta a abrir mão, aconteça o que acontecer. É a resposta às perguntas: Em que cremos? Quais são as nossas verdades?

Valores são virtudes desejáveis ou características básicas positivas que a organização quer adquirir, preservar e incentivar, e que ela não está disposta a negociar.

Princípios e valores são balizamentos para a consecução da missão organizacional. Para cumprir a sua missão, a organização precisará de alguns balizamentos para impedir que "os fins justifiquem os meios".

Os dois pilares que servem de sustentação à orientação e ao balizamento de uma organização são a missão e os princípios e valores. Enquanto o primeiro atua como um norte, o segundo serve de balizamento para a decisão e os comportamentos na organização.

➤ **Diagnóstico Organizacional**

O diagnóstico organizacional é um processo amplo e contínuo que se desenvolve durante e após a implementação do planejamento estratégico. Seu propósito maior é "fotografar" a situação da organização e de seu ambiente (interno e externo) no instante atual e, em um segundo, e importante momento, dar ao gestor os dados e informações necessários, que ele e a organização precisam, para que esta seja alçada a uma nova situação almejada, num futuro próximo.

➤ **Diretrizes e Políticas**

Diretrizes pressupõem objetivos gerais que se pretende implementar; devem ser relacionadas a cada fator estabelecido no diagnóstico organizacional, tendo como escopo subsidiar ações para a melhoria do desempenho do cartório quanto às suas funções.

Políticas são diretrizes amplas para a tomada de decisão que liga a formulação da estratégia à sua implementação. Os cartórios devem utilizar políticas para se certificarem de que todos os seus servidores tomem decisões e ajam de maneira a dar suporte à missão e aos objetivos estratégicos do cartório.

➤ **Análise do Ambiente**

Avaliação crítica de um conjunto de características, elementos e fatores que compõem o universo de atuação da organização. Fazem parte do ambiente: os clientes, os concorrentes, os fornecedores, os parceiros, o governo, a opinião pública, a mídia, os cidadãos, os grupos de interesse e a sociedade em geral. A análise ambiental no contexto do planejamento estratégico contempla os ambientes interno e externo. No primeiro são identificados os **pontos fortes e fracos**; no segundo, identificam-se as **ameaças e oportunidades**.

> Pontos Fortes e Fracos

Pontos fortes são fatores ou características **positivas** de destaque, presentes na organização, que a favorecem no cumprimento de sua missão e objetivos, merecendo, por isso, ser levados em conta na construção das estratégias. São características ou diferenças existentes nas organizações que lhe proporcionam uma vantagem operacional no seu ambiente interno.

O ponto forte favorece a organização diante de ameaças e oportunidades do ambiente externo.

Pontos fracos são fatores ou características **negativas** de destaque, presentes na organização, que a prejudicam no cumprimento de sua missão, merecendo, por isso, programas específicos para minorá-los ou eliminá-los. São características ou situações inadequadas que provocam uma desvantagem no ambiente organizacional interno.

O ponto fraco constitui-se um limitador da organização diante das ameaças e oportunidades do ambiente externo.

É importante frisar que esses elementos são controláveis pela organização.

> Ameaças e Oportunidades

Ameaças são fatores externos, **futuros**, tanto tendências como desconhecidas, que podem causar impacto **negativo** à organização no cumprimento do seu propósito. As ameaças são também definidas como forças, variáveis ou situações externas adversas à organização, criando obstáculos ao seu desempenho esperado e não-controláveis pela empresa dentro de um determinado cenário.

Oportunidades são fatores externos, **futuros**, tanto tendências como desconhecidas, que podem causar impacto **positivo** à organização no cumprimento do seu propósito. Constituem-se em variáveis, forças ou situações

externas favoráveis, dentro de um determinado cenário que viabiliza um desempenho acima do esperado, desde que sejam identificadas e aproveitadas satisfatoriamente. Assim como as ameaças, esses fatores não são controláveis pela organização.

Importante lembrar que as ameaças não impactam as organizações com a mesma intensidade e do mesmo modo, ainda que sejam variáveis ambientais comuns a todas elas. As oportunidades, por sua vez, não são percebidas e/ou utilizadas da mesma forma nas organizações, embora sejam variáveis ambientais comuns a todas elas.

> Objetivos Estratégicos e Metas

Aqui se trata de responder à seguinte questão: "O que queremos? Aonde ir?"

Para isso iniciamos definindo objetivos como os resultados quantitativos ou qualitativos que se pretende alcançar com uma atividade planejada. Os objetivos definem o que deve ser conquistado, e essa conquista deve resultar no cumprimento da missão. Objetivos são alvos ou um ponto que a organização almeja atingir no futuro. Esse futuro pressupõe um prazo de realização.

Metas são resultados quantitativos ou qualitativos que a organização se propõe a alcançar, como medidas objetivas de verificação de implementação de suas estratégias. São etapas que devem ser atingidas, intermediariamente, antes do alcance do objetivo. As metas têm prazos predeterminados para serem cumpridas.

Objetivos e metas bem definidos devem ser quantificados e mensuráveis. Para a fixação dos objetivos, deve-se observar:

1. Se são compatíveis com a missão e o contexto dos produtos e serviços da organização.
2. Se são realistas, se estão quantificados.
3. Se são claros, nunca ambíguos, e entendidos por todos.
4. Se correspondem às convicções do gestor ou da alta administração.
5. Se são específicos, mensuráveis e desafiadores.
6. Se são adequadamente referentes a fatores internos e externos da organização.
7. Se têm sistemas de controle e avaliação adequados.
8. Se têm prioridades estabelecidas.

> Plano Estratégico

É o documento que resume os resultados do processo de planejamento estratégico da organização desenvolvido a partir do diagnóstico organizacional. Deve conter, pelo menos, os seguintes tópicos: as premissas básicas (visão, missão, princípios e valores), as diretrizes, as políticas, as análises do ambiente externo (ameaças e oportunidades), as análises do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos), os objetivos e metas, as estratégias e planos de ação específicos.

> Planos de ação

São roteiros estruturados e detalhados que orientam a implantação das estratégias da organização. Nos casos mais simples, podem ser resumidos em um quadro, planilha ou tabela, organizados em passos ou etapas, respondendo-se, para cada uma delas, o que deve ser feito, quem deve fazer, como deve ser feito, quando deve estar pronto e quais os recursos necessários para cada etapa. Nos casos mais complexos, podem incluir cronogramas detalhados e diagramas específicos.

Princípios de Gestão Relacionados ao Planejamento Estratégico

A implementação de um plano estratégico implica considerar diversas variáveis de gestão que podemos traduzir como intervenientes e condicionantes do planejamento estratégico. Considerar essas variáveis implica maiores garantias da implementação bem-sucedida do plano estratégico. As variáveis de gestão podem ser definidas como:

Princípios de Gestão

1. **Gestão das premissas:** Assegurar que as premissas adotadas no início ainda estão vigentes. O que seria que mudou desde o princípio?
2. **Gestão da integração:** Assegurar que os vários elementos e entidades envolvidas com o projeto estão adequadamente coordenados. "Coordenar, coordenar, coordenar sempre!"
3. **Gestão do escopo:** Assegurar que o projeto inclui todos os serviços e atividades necessários, e somente eles, para se atingir o objetivo estabelecido para o projeto. "Sempre tem aquela modificaçãozinha para atrapalhar! Eles mudaram tudo outra vez."
4. **Gestão do tempo:** Assegurar a conclusão do projeto no prazo determinado. "O tempo não espera! E tempo perdido não se recupera!"
5. **Gestão do custo:** Assegurar que o projeto será completado dentro do orçamento aprovado pela direção. "Os custos sempre estouram os orçamentos! Mas por que será?"
6. **Gestão da qualidade:** Assegurar que o projeto satisfará aos requisitos especificado-se às necessidades requeridas. "O combinado e especificado não é caso nem barato."
7. **Gestão de recursos humanos:** Consiste em tornar mais efetivo o uso das pessoas envolvidas com o projeto. "Comer castanha ser o fator mais complicado, mas é sempre o mais importante."
8. **Gestão das comunicações:** Assegurar que as informações sobre o projeto sejam geradas, atualizadas, coletadas, disseminadas, guardadas e recuperadas de forma adequada. "Quem não se comunica..."
9. **Gestão dos riscos:** Consiste em se identificar, analisar, avaliar, quantificar e dar tratamento adequado aos riscos do projeto. "Com fogo não se brinca! Todo cuidado é pouco!"
10. **Gestão das equidades:** Assegurar que as aquisições de bens e serviços necessários à realização do projeto sejam feitas de forma adequada, dentro das especificações de orçamento e tempo. "Comprar bem é um dos segredos do sucesso do projeto!"

A Importância da Liderança no Processo de Implantação da Gestão Estratégica

Muito do sucesso ou fracasso da implementação de um plano estratégico está no líder do projeto. Ele é a figura chave e o maior responsável por planejar, implementar e avaliar o plano. O líder atua como gestor maior do processo, e cabe a ele gerenciar toda a complexidade que norteia o escopo do plano (pessoas, recursos, atividades).

Toda estratégia requer um líder. Por liderança queremos dizer comprometimento, empenhamento, espírito missionário e visionário, foco em objetivos, senso de oportunidade e, por extensão, ênfase na participação e na dedicação, impulso, orientação, reforço, retroação, motivação e foco no aprendizado das pessoas. O líder não trabalha sozinho, mas com uma equipe por ele liderada. Dessa forma, precisa ter um incrível faro para talentos, pois o líder deve selecioná-los, prepará-los e liderá-los, impulsioná-los e dirigi-los.

A liderança no âmbito da gestão estratégica envolve os seguintes aspectos multifuncionais:

Aspectos Multifuncionais da Liderança

1. **Determinação da direção estratégica:** criar uma visão de longo prazo da intenção estratégica da organização.
2. **Exploração e desenvolvimento das competências essenciais:** explorar e desenvolver competências essenciais em várias áreas funcionais diferentes e implementar as estratégias organizacionais.
3. **Desenvolvimento do capital humano:** saber localizar e incentivar talentos, construir equipes comprometidas com a realização da visão e dos objetivos da organização.
4. **Sustentação de uma cultura organizacional eficaz:** modelar a cultura organizacional é uma tarefa básica dos líderes estratégicos. Isso deve ocorrer a partir de uma orientação empoderadora que torne as pessoas protagonistas e não espectadores da mudança e do progresso organizacional.
5. **Ênfase em práticas éticas:** praticar ações que aumentem a probabilidade de fazer prevalecer uma cultura ética em suas organizações.
6. **Controles organizacionais balanceados:** devem ser utilizados para garantir que a organização atinja os resultados desejados.

O papel do líder nesse contexto implica no desenvolvimento de algumas atitudes, quais sejam:

1. **Honestidade, sinceridade e integridade.**
2. **Abertura e flexibilidade.**
3. **Curiosidade, iniciativa, criatividade.**
4. **Disposição e iniciativa para aprender.**
5. **Disposição e iniciativa para ensinar.**
6. **Disposição para mudar.**
7. **Disposição para experimentar o novo.**
8. **Disposição para articular.**
9. **Autonomização e energia.**
10. **Adesão, envolvimento, comprometimento.**
11. **Visão do todo do qual sua tarefa é uma parte.**

INSTRUMENTALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A implementação do Planejamento Estratégico dos Cartórios está pautada em uma visão sistêmica cujo foco é a captação das expectativas da sociedade, sua tradução por parte da equipe e adequação da estrutura e ações estratégicas do cartório visando ao atendimento das necessidades dos cidadãos. Portanto, as definições dos objetivos estratégicos devem levar em conta as demandas sociais dos cidadãos e dos agentes do direito de maneira geral. As reavaliações do plano também devem considerar o enfoque sistêmico, conforme a Figura 1 a seguir.

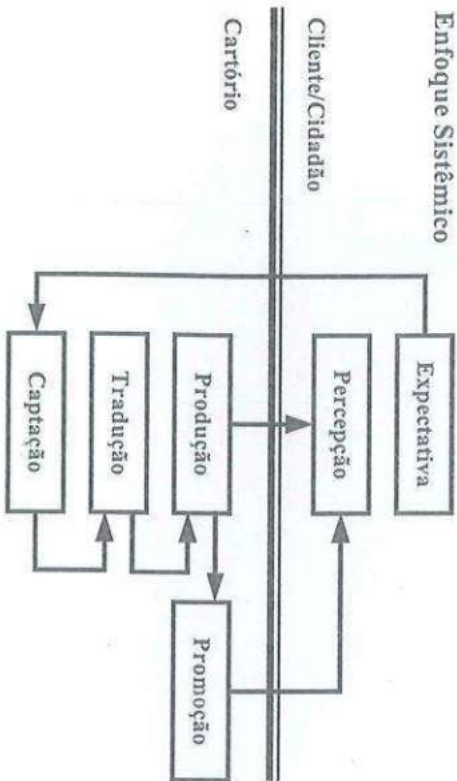


Figura 1 – Enfoque sistêmico

Fonte: Adaptado de: Giancarlo da Silva Rego Pereira. Gestão Estratégica. São Paulo: Saraiva, 2006

Metodologia do Planejamento Estratégico Aplicado aos Cartórios

O planejamento estratégico que propomos implica um modelo prescritivo. Dessa maneira, considerando a definição de gestão estratégica, esta pode ser visualizada como uma série de passos em que o magistrado deve realizar as seguintes tarefas:

1. Analisar oportunidades e ameaças que existam no ambiente externo do cartório;
2. Analisar os pontos fortes e fracos existentes internamente;
3. Estabelecer a missão, a visão, os princípios e os valores do cartório, e definir objetivos;
4. Formular as estratégias considerando os níveis estratégico, tático e operacional do cartório, combinando os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do ambiente;
5. Implementar as estratégias; e
6. Estabelecer um controle estratégico para assegurar a realização dos objetivos acima.

Dessa maneira, no modelo, descritivamente, o processo de gestão estratégica do cartório inicia-se com uma análise do ambiente externo (identificação de **oportunidades e ameaças**), e nesse nível consideram-se o macroambiente e o ambiente setorial. Por sua vez, uma análise do ambiente interno contempla a identificação dos **pontos fortes e pontos fracos** do cartório, bem como a elaboração de diretrizes de gestão. A partir da análise desses fatores, possibilita-se a definição da **missão, da visão, dos princípios e valores**, das diretrizes e políticas e dos objetivos estratégicos dentro das forças ambientais, assim como no contexto dos recursos cartorários.

A seguir, definem-se, nos níveis estratégico, gerencial e operacional, as ações de implantação dos objetivos estratégicos do cartório. No **nível estratégico**, as estratégias devem ser moldadas tendo como base a seguinte questão: em que atividades ou setores o cartório está atuando? Por sua vez, no **nível gerencial**, a questão a ser respondida é: como o cartório deve atuar em cada uma das suas

funções? Por último, no **nível operacional**, enfatiza-se a interdependência das estratégias operacionais do cartório com as demais estratégias da organização.

Ainda com relação à implantação dos objetivos estratégicos, os magistrados devem considerar o papel da **estrutura organizacional** do cartório e sua dinâmica, fator chave para essa implementação. Outras circunstâncias essenciais que contribuem para o sucesso da implementação são: o **papel da liderança**, o **poder formal** e a **cultura organizacional**.

Por sua vez, o controle estratégico ocorre como uma forma de determinar até que ponto os objetivos do cartório estão sendo atingidos. O processo de controle exige que a administração do cartório de alguma forma altere suas estratégias ou sua implementação, buscando ampliar as habilidades da equipe de servidores para a consecução de seus objetivos. A ferramenta PDCA (Planejar, Desempenhar, Checar e Atuar) deve ser utilizada para a análise de resultados e melhorias. A Figura 2 auxilia a melhor visualizar o processo de administração estratégica proposta para os cartórios.

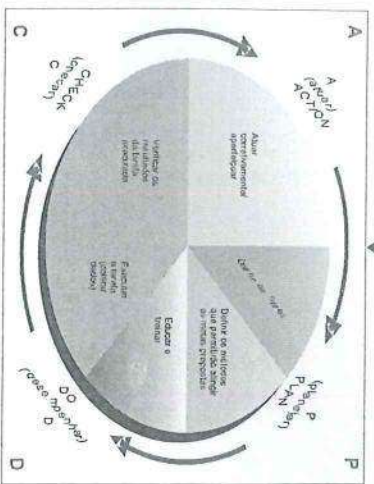


Figura 2: Modelo de Gestão Estratégica
 (Fonte: WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. Administração Estratégica. Concetos, São Paulo, 2000.)

DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO

O desenvolvimento e a implantação do plano estratégico proposto dependem da liderança administrativa, da utilização apropriada do poder formal e informal e da modelagem da cultura organizacional pertinente a cada cartório. Destaca-se o papel dos magistrados, escrivães e chefes de cartório como gestores de todo o processo, que devem influenciar positivamente o comportamento dos outros membros por meios formais e informais, buscando garantir a canalização dos esforços de todos nas direções adequadas. Para tanto, é preciso que entendam e administrem a cultura, facilitando as ações estratégicas do cartório.

Assim, considerando o modelo de gestão estratégica proposto, apresentamos a seguir a descrição de cada uma das suas etapas, bem como exemplos de sua composição. É importante frisar que as ferramentas propostas têm como base o modelo desenvolvido por Guilherme Vivasqua.

> **Etapas 1: Definição das Oportunidades e Ameaças do Ambiente Externo**

A análise externa é um *locus* do estrategista. Tem como finalidade estudar a relação entre o cartório e seu ambiente, em termos de oportunidades e ameaças. O modelo proposto consiste em um estudo das dimensões de âmbito **macroambiental** (nacional) e **setorial** (estadual) e dos aspectos que interferem direta e indiretamente no desempenho do cartório.

Dessa forma, a partir da determinação dos níveis de abrangência da análise ambiental externa dos cartórios, o passo seguinte é a definição das variáveis a serem trabalhadas. Nesse caso, as variáveis propostas são: econômicas, sociais, educacionais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais, ambientais, culturais e institucionais.

A análise de ameaças e oportunidades deve ser realizada em cada nível de abrangência e suas respectivas variáveis, e complementada com a identificação

dos atores que se relacionam com as ameaças e oportunidades. Os atores, por sua vez, são os indivíduos ou organizações que promovem as oportunidades e ameaças, atuando isoladamente ou em grupo (sindicatos e associações, por exemplo):

Exemplos de atores nominados:

- Ministério da...
- OAB
- Governo federal
- Governo estadual
- Governo municipal
- Tribunal
- Associação de Magistrados
- Banco do Brasil
- Sebrae
- Ongs
- Etc.

Exemplo de Análise Ambiental Externa de Cartórios

ANÁLISE AMBIENTAL EXTERNA - FORMULÁRIOS DE TRABALHO

Utilize o presente formulário para identificar e selecionar os níveis de abrangência necessários à análise ambiental externa e determinar quais variáveis deverão ser consideradas essenciais a cada dimensão.

DIMENSÃO MACROAMBIENTAL (NACIONAL) VARIÁVEIS A SEREM CONSIDERADAS
Políticas
Tecnológicas
Ambientais
Legais

DIMENSÃO SETORIAL (ESTADUAL) VARIÁVEIS A SEREM CONSIDERADAS
Demográficas
Culturais
Institucionais

Como exemplo de diagnóstico ambiental externo trabalhamos com duas variáveis (políticas e tecnológicas) no âmbito nacional e uma variável (demográfica) no âmbito estadual, para demonstrar o processo de construção da análise externa, conforme a seguir.

DIMENSÃO NACIONAL

Eventos decorrentes das variáveis	Oportunidades (hipóteses de ganho)	Premissas de capacidade ofensiva
Consolidação da democracia no País.	Conscientização da população a respeito do papel do Judiciário no Estado Democrático de Direito.	Estrutura do cartório em processo de expansão, o que viabiliza o atendimento mais célere aos jurisdicionados.
Desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação e conexões em rede.	Utilização extensiva do uso de novas tecnologias de informatização de processos	O cartório utiliza <i>hardware</i> e <i>software</i> de última geração, o que permite a flexibilização da produção.

Atores a considerar	Estratégias de relacionamento com os atores
OAB;	<ul style="list-style-type: none"> Redesenhar os fluxos dos procedimentos cartorários, utilizando a tecnologia da informação.
Cidadãos;	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer cronogramas de audiências para facilitar o planejamento de ações internas pertinentes aos trâmites processuais.
Advogados;	
Sociedade civil organizada.	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar o número de funcionários nos plantões e flexibilizar o horário de trabalho.

Eventos decorrentes das variáveis	Ameaças (hipóteses de dano)	Premissas de capacidade defensiva
Pressões externas pela melhoria da qualidade dos serviços prestados.	Criticas à morosidade das atividades jurisdicionais.	Redesenhar os fluxos dos processos desenvolvidos no cartório, visando à sua racionalização.
Mudanças rápidas no mercado.	Aumento de preços dos softwares utilizados no mercado.	Utilização de <i>software</i> livre.

Atores a considerar	Estratégias de relacionamento com os atores
<p>OAB;</p> <p>Cidadãos;</p> <p>Advogados;</p> <p>Sociedade civil organizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Identificar os pontos mais críticos dos fluxos de processos desenvolvidos no cartório, a partir de uma pesquisa junto aos jurisdicionados para que se implementem as devidas ações corretivas e preventivas. Atuar no sentido de viabilizar parcerias com instituições e empresas para a utilização de <i>software</i> livre nas atividades desenvolvidas no cartório.

DIMENSÃO ESTADUAL

Eventos decorrentes das variáveis	Oportunidades (hipóteses de ganho)	Premissas de capacidade ofensiva
Aumento da população local.	O aumento populacional implica mais investimentos públicos em infraestrutura e institucionais.	Existência de um programa de qualidade e de pessoal capacitado para atender ao aumento da demanda dos jurisdicionados.

Atores a considerar	Estratégias de relacionamento com os atores
<p>OAB;</p> <p>Cidadãos;</p> <p>Advogados;</p> <p>Sociedade civil organizada;</p> <p>TJRO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Encaminhar ao Tribunal planos de ação com propostas de reestruturação dos serviços e da estrutura do cartório para garantir a alocação de recursos orçamentários do PJ para a implementação desses projetos. Desenvolver planos de trabalho para a reformulação de rotinas e procedimentos para que, preventivamente, se evite o acúmulo de processos no cartório.

Eventos decorrentes das variáveis	Ameaças (hipóteses de dano)	Premissas de capacidade defensiva
Extensão das diferenças socioeconômicas no município.	Aumento da violência urbana.	Existência de estrutura e de <i>know-how</i> para o desenvolvimento de projetos de assistência social.

Atores a considerar	Estratégias de relacionamento com os atores
<p>Tribunal;</p> <p>Associação de bairros;</p> <p>Sociedade civil organizada;</p> <p>Instituições de assistência social;</p> <p>Ongs;</p> <p>Poder Executivo Estadual;</p> <p>Poder Executivo Municipal;</p> <p>Setor privado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Propor ao Tribunal o desenvolvimento de ações sociais no âmbito do programa de qualidade com propósitos educativos e assistenciais e foco na responsabilidade social. Propor a realização de convênios com entidades sociais e associações de bairros para aplicar programas de cidadania e fortalecer o papel do Judiciário.

> Etapa 2: Análise do Ambiente Interno

A análise ambiental interna visa à elaboração de um diagnóstico interno do cartório buscando mostrar seus pontos fortes e fracos, em face do conjunto de informações obtidas na análise externa. O diagnóstico interno permite sinalizar para o cartório as suas atuais potencialidades e fatores críticos de sucesso que implicam estratégias específicas para cada caso.

Assim como na análise ambiental externa, aqui também se faz necessária a definição de variáveis ou fatores para nortear o diagnóstico. Para o modelo ora proposto, definimos os seguintes fatores: organização geral, audiências, fluxo de processos, despachos, sentenças, relacionamento com os servidores (relacionamento pessoal, funcional e de treinamento) e relacionamento com o Ministério Público.

Exemplo de Análise Ambiental Interna de Cartórios

ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA - FORMULÁRIOS DE TRABALHO

Para o desenvolvimento dos exemplos aqui demonstrados, trabalhamos com o fator Organização Geral. É importante frisar que esses exemplos devem ser extrapolados para os demais fatores. Dessa forma, inicialmente, apontamos os pontos fortes e posteriormente indicamos as estratégias para o seu fortalecimento, assim como os atores a serem considerados em cada estratégia. No segundo momento identificamos os pontos fracos e os analisamos com as respectivas propostas de solução.

A configuração dessa etapa permite, inclusive, a sua aplicação em diagnósticos posteriores no sentido de atualização dos elementos que compõem a análise. Vejamos os exemplos a seguir.

SUMÁRIO DOS PONTOS FORTES POR FATORES

FATOR: Organização Geral

Pontos Fortes	Indicativos do seu Conteúdo
Instalações adequadas às atividades desenvolvidas.	Os móveis são ergonômicos e as instalações são bem ventiladas e iluminadas. O cartório possui móveis que permitem o arquivamento adequado de documentos.
Sistemas informatizados.	Os sistemas são atualizados, assim como os <i>hardwares</i> , o que permite a apuração rápida das informações ao público.
Disponibilidade de materiais utilizados no desenvolvimento dos trabalhos.	O cartório tem disponíveis materiais de consumo e demais recursos necessários ao desenvolvimento das atividades.

ESTRATÉGIAS DE FORTALECIMENTO DOS PONTOS FORTES POR FATORES

FATOR: Organização Geral

Pontos Fortes	Estratégias de Fortalecimento
Instalações adequadas às atividades desenvolvidas.	Solicitar semestralmente, ao setor de engenharia, ações preventivas de manutenção das instalações físicas do cartório.
Sistemas informatizados.	Atuar em conjunto com os demais cartórios e o setor de informática para a identificação de soluções de informática para os problemas de gerenciamento dos processos internos.
Disponibilidade de materiais utilizados no desenvolvimento dos trabalhos.	Racionalizar o uso dos materiais disponíveis para evitar o desperdício desses recursos.
Atores a Considerar	
Juizes e servidores do cartório, Divisão de Almoxarifado, Coordenadoria de Informática, Setor de Engenharia, advogados, cidadãos.	

SUMÁRIO DOS PONTOS FRACOS POR FATORES

FATOR: Organização Geral

Problemas/Dificuldades	Indicativos do seu conteúdo
Desconhecimento das rotinas cartorárias por parte dos servidores.	Registros lavrados incorretamente nos livros cartorários.
Falta de cadastramento das instituições beneficiárias das prestações pecuniárias.	Destinação de penas de prestação pecuniária sem controle.
Providências organizacionais não padronizadas.	Providências corretas por iniciativa própria dos servidores ou por ordem verbal do juiz.

ANÁLISE DAS CAUSAS DOS PROBLEMAS LEVANTADOS POR FATORES

FATORES

FATOR: Organização Geral

Problema 1: Desconhecimento das rotinas cartorárias por parte dos servidores.
O desconhecimento ocorre em função da inexistência de um plano de capacitação para novos servidores, que geralmente aprendem suas atividades no dia-a-dia das rotinas de trabalho. O despreparo tem gerado, por sua vez, retrabalhos, que implicam a diminuição da eficiência da equipe de servidores.
Problema 2: Falta de cadastramento das instituições beneficiárias das prestações pecuniárias.
O controle ineficiente e a sobrecarga de trabalho muitas vezes acarretam o esquecimento de algumas rotinas operacionais que impactam negativamente nos processos internos.

Problema 3: Providências organizacionais não padronizadas
A ineficiência do processo de comunicação e a inexistência de troca de experiências que permitam a padronização fazem com que atividades similares sejam executadas de diversas formas, o que resulta em perdas e ineficiência.

APRESENTAÇÃO DAS PROPOSTAS DE SOLUÇÃO POR FATORES

FATOR: Organização Geral

Problema 1: Desconhecimento das rotinas cartorárias por parte dos servidores.	Objetivo
Melhorar o nível de eficiência da equipe de servidores do cartório;	
	Plano de Ação
Desenvolver um plano de capacitação e desenvolvimento permanente para os servidores em práticas cartorárias em conjunto com os demais cartórios da comarca e com o apoio do DRH e da Escola da Magistratura.	
	Atores a Considerar
Servidores, Magistrados, DRH, Escola, Secretaria Judiciária, Corregedoria e demais cartórios.	
Problema 2: Falta de cadastramento das instituições beneficiárias das prestações pecuniárias.	Objetivo
Tornar o controle das atividades mais eficiente.	
	Plano de Ação
Definir as atribuições dos cargos e redistribuir as tarefas para evitar sobrecarga de serviço dos servidores.	
	Atores a Considerar
Servidores, Magistrados, Corregedoria, SJ.	

Problema 3: Providências organizacionais não padronizadas.
Objetivo
Padronizar as rotinas e procedimentos do cartório.
Plano de Ação
Elaborar um fluxograma das atividades e descrever os procedimentos para reuni-los em um manual de procedimentos cartorários, de forma a estabelecer padrões que facilitem a racionalização das atividades.

➤ **Etapa 3: Definição dos Elementos Descritivos**

Os elementos descritivos de acordo com o modelo proposto, são os seguintes: Missão, Visão, Princípios e Valores, Diretrizes e Políticas, e Objetivos Estratégicos. Todos esses elementos foram definidos na seção Conceitos que norteiam o Planejamento, portanto, nos preocupamos em demonstrar o processo de construção de cada um deles.

Construindo a Missão do Cartório

Ao construir a missão do cartório, deve-se evitar defini-la em termos de serviços, e sim, quando possível, considerá-la em termos de satisfazer as necessidades do ambiente externo (sociedade). Por sua vez, ela deve ser descrita de maneira clara e objetiva.

Para facilitar a definição da missão, esta deve satisfazer aos seguintes critérios:

- a) Direcionar-se mais ao atendimento das necessidades dos cidadãos do que a seus serviços;
 - b) Refletir as habilidades e/ou vocações essenciais do cartório;
 - c) Ser inatível;
 - d) Ser realista, motivadora;
 - e) Produzir impacto sobre o comportamento do cartório, inclusive incluindo-o a mudanças e desafios; e
- A Ser Realizável, principalmente em relação ao futuro.

De um modo geral, a missão deve refletir mais os aspectos filosóficos de trabalho jurisdicional, sem se ater às preocupações com afirmações ou outros aspectos quantitativos. Essas últimas dizem respeito aos objetivos estratégicos, dos quais falamos mais à frente.

Por fim, existe uma infinidade de recomendações que orientam a redação da missão de maneira que ela venha a refletir, com muito boa aproximação, a imagem da organização que se quer passar para o público. Assim, considere as seguintes idéias a serem sistematizadas para a definição de missão:

- a) Ação a ser exercida pelo cartório (contribuir, proporcionar, satisfazer etc.);
- b) Caracterização da demanda (necessidades, solicitações, anseios, aspirações, etc.);
- c) Ambiente de atuação (público-privado: pessoa jurídica, sociedade, região, governo, homens, mulheres etc.);
- d) Natureza da atividade a prestar (serviços públicos, atividades jurisdicionais etc.);
- e) Aspectos de princípios, crenças ou filosofia do cartório (qualidade de vida, inovação, transparência, diferenciação, ética, integração etc.).

Exemplos de Missão

Satisfazer as necessidades dos cidadãos que demandam as atividades jurisdicionais no âmbito cível, oferecendo serviços de qualidade e com celeridade, respeitando os aspectos legais e éticos de maneira a contribuir para a harmonia das relações sociais.

Oferecer serviços diferenciados aos cidadãos, de forma a preservar os anseios e aspirações da família, tendo como referência primordial a ética e o cumprimento das leis sem distinções de raça, credo ou classe social.

Construindo a Visão de Futuro do Cartório

A visão deve ser construída de maneira simples, objetiva, abrangente, de modo a tornar-se útil e funcional para os servidores envolvidos com o cartório. O que caracteriza a visão, essencialmente, é o fato de que, como alicerce para os propósitos organizacionais, ela deve ser compartilhada pelas pessoas que formam o corpo dirigente do cartório e explicada, justificada e disseminada por todos os que ali trabalham.

Nesse sentido, o desenvolvimento de um processo sistemático e estruturado é primordial para a construção e a formulação da visão para o cartório ao mesmo tempo clara e simples, e ambiciosa e inspiradora. Ser clara, por sua vez, implica não precisar de explicação e ser entendida de imediato.

A visão deve ser definida com foco no futuro e deve representar um desafio para o cartório como um todo, exigindo muitos anos de esforços para ser alcançada. Para assegurar que a visão terá força suficiente, devemos perguntar:

- a) A visão irá criar o nível necessário de comprometimento da equipe?
- b) As pessoas continuarão a se mover mesmo sem os líderes atuais?
- c) A visão irá criar o nível necessário de comprometimento da equipe?

A construção da visão deve atender às perspectivas otimistas para o futuro. Assim, podemos dizer que a visão implica estabelecer uma condição futura que hoje não contempla a realidade do cartório (o que não sou ou não tenho hoje disponível, mas que desejo ser ou ter no futuro).

Exemplos de Visão de Futuro

Ser o cartório líder em desempenho e competência, reconhecidamente eficiente, destacando-se pela existência de uma equipe coesa, capacitada e comprometida com a qualidade.

Tornar-se, no decorrer desta década, um cartório referencial de qualidade e excelência.

Queremos ser, até o ano de 2012, o melhor cartório criminal da segunda entrança do Estado.

Consolidar-se como um cartório de família de referência em todo o estado, reconhecido pela excelência na prestação jurisdicional.

Princípios e Valores

Em tese, no contexto de transformações estratégicas, tudo é passível de mudanças. Algumas coisas podem e devem mudar: formas de agir, serviços prestados, tecnologia, organogramas, fluxogramas, normas e procedimentos. Porém, existem alguns pontos fixos, aqueles tópicos que não estamos dispostos a mudar. São os princípios e valores.

Nesse sentido, os cartórios devem ter, explícita ou implicitamente, suas crenças básicas e as virtudes que querem exaltar. Assim, para explicitar os princípios do cartório, sugerimos a consecução de três etapas:

- a) Identificação e explicitação dos princípios e valores;
- b) Checagem da consistência dos princípios e valores; e
- c) Adequação dos princípios e valores.

Para a identificação e explicitação, a partida é dada com o resgate cultural da organização. É fundamental, portanto, identificar os traços marcantes do comportamento do cartório ao longo dos anos, suas crenças e valores.

Outro aspecto fundamental com relação à identificação e explicitação é o fato de que os princípios e valores só serão úteis se forem efetivamente praticados por todos no cartório. Por sua vez, para que sejam praticados, é preciso que antes sejam assimilados, para tal, os princípios e valores devem ser **poucos** e redigidos de forma **clara e concisa**.

A checagem da consistência implica avaliar o que foi explicitado como princípios e valores à luz das tendências que permeiam a conjuntura atual. A checagem da consistência deve ser realizada para todos os princípios e valores identificados na primeira etapa.

Como exemplo, podemos citar a valorização do capital intelectual, uma das tendências relevantes, que conduz a uma transformação do local de trabalho em um lugar que também seja fonte de prazer e felicidade.

A adequação dos princípios e valores à conjuntura atual consiste em modificá-los ou substituí-los, e até mesmo incorporar novos princípios e valores, se necessário.

Exemplos de Princípios e Valores

<i>Integridade;</i>	<i>Valorização do ser humano;</i>
<i>Qualidade;</i>	<i>Ética;</i>
<i>Criatividade;</i>	<i>Qualidade;</i>
<i>Valorização das pessoas;</i>	<i>Pontualidade;</i>
<i>Esprito de equipe;</i>	<i>Dedicação;</i>
<i>Preçosos;</i>	<i>Valorização das pessoas;</i>
<i>Excelência;</i>	<i>Satisfação dos clientes;</i>
<i>Seriedade;</i>	<i>Celeridade;</i>
<i>Integridade;</i>	<i>Compromisso;</i>

Definição de Diretrizes e Políticas para o Cartório

As diretrizes e políticas do cartório, conforme apontamos, devem ser definidas a partir da análise ambiental interna. Seu propósito é estabelecer parâmetros macro para subsidiar as ações de melhoria do desempenho das atividades cartorárias e dar suporte à missão e aos objetivos estratégicos.

Exemplos de Diretrizes e Políticas

FORMULÁRIO PARA A ELABORAÇÃO DE DIRETRIZES E POLÍTICAS DOS CARTÓRIOS

FATOR: Organização geral

Descrição das diretrizes e políticas:

Considerando que os maiores problemas verificados no cartório referem-se às dificuldades na utilização dos livros cartorários, por desconhecimento das normas para tal, a principal diretriz para resolvê-los centra-se no treinamento de servidores em uma correção permanente a ser realizada na comarca. O mesmo procedimento deve ser adotado para ajudar na superação de falhas nos serviços burocráticos.

FATOR: Audiências

Descrição das diretrizes e políticas:

Por ser inaceitável a não realização de audiências por falhas do oficial de justiça, é necessário que esse servidor seja orientado quanto às suas responsabilidades, cabendo ao magistrado fiscalizar seu trabalho com mais rigor. É necessário, também, maior cuidado no exame dos processos para eliminar as audiências desnecessárias.

FATOR: Fluxo de processos

Descrição das diretrizes e políticas:

O desconhecimento das normas processuais por parte dos servidores ocasiona morosidade processual e cumprimento errado ou inadequado dos despachos e sentenças, bem como ausência de rotinas cartorárias que permitam a agilização necessária. Tal situação pode ser revertida também com o treinamento adequado. Por outro lado, a centralização dos serviços no cartório impede o rápido andamento dos feitos, o que poderá ser revertido com a delegação de funções ou atribuições.

FATOR: Despachos

Descrição das diretrizes e políticas:

O grande número de processos a despachar demonstra o emperramento processual no Gabinete do Juiz, o que pode ser resolvido com a delegação de atribuições à Secretaria para a expedição de despachos padronizados e a realização de atos de ofício. Os despachos também deverão, sempre que possível, ser prolatados em audiência.

FATOR: Sentenças

Descrição das diretrizes e políticas:

O acúmulo de processos prontos para julgamento demonstra a falta de otimização de uso do tempo pelo Juiz (que provavelmente o desperdiça resolvendo situações que podem ser delegadas à Secretaria). Isso pode ser solucionado com a implementação das diretrizes já definidas em relação à organização geral, audiências, fluxos de processos e despachos.

FATOR: Relacionamentos com os servidores (relacionamento pessoal, funcional e de treinamento)

Descrição das diretrizes e políticas:

A adoção das diretrizes já definidas acima (especialmente delegação de atribuições e treinamento) e a maior participação do Juiz na orientação e correção dos serviços da Secretaria importarão em estreitamento do relacionamento pessoal e funcional entre os atores do processo.

FATOR: Relacionamentos com o Ministério Público (relacionamento pessoal e funcional)

Descrição das diretrizes e políticas:

Convite ao Promotor de Justiça para ajudar no diagnóstico de problemas e na busca de soluções para ajudar a estreitar o relacionamento pessoal e funcional.

Definindo os Objetivos Estratégicos para o Cartório

A identificação dos objetivos estratégicos deve levar em conta a análise ambiental externa e interna. A partir da identificação dos fatores, define-se os objetivos estratégicos, atentando para as seguintes características:

- a) Devem ser desenhados, porém vivos;
- b) Devem ter prazos bem definidos;
- c) Devem ser mensuráveis;
- d) Devem ser coerentes entre si.

A viabilidade dos objetivos leva em conta a disponibilidade de recursos e o tempo para a sua consecução. A mensuração dos objetivos deve ser feita a partir do estabelecimento de metas. A coerência leva em conta as potencialidades e a área de atuação de cada cartório.

A definição dos objetivos estratégicos também deve buscar a alavancagem nos pontos fortes e nas oportunidades do ambiente e a neutralização dos pontos fracos e das ameaças.

Exemplos de Objetivos Estratégicos

FORMULÁRIO PARA A ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

FATOR: Organização geral

Objetivos	Partes interessadas	Prazo para execução
Regularizar a utilização dos livros cartorários.	Juiz/Servidores.	60 dias.
Atualizar o cumprimento dos despachos.	Servidores.	30 dias.
Baixar ato determinando providências e delegando atribuições.	Juiz.	15 dias.
Cadastrar as instituições beneficiárias das prestações pecuniárias.	Juiz, Servidores e comunidade.	90 dias.
Instituir e atualizar o livro de ponto.	Servidores.	5 dias.

FATOR: Audiências

Objetivos	Partes interessadas	Prazo para execução
Identificar as necessidades das audiências.	Juiz.	15 dias.
Tornar efetiva a pauta, evitando adiamentos.	Juiz/Partes.	Imediata.

FATOR: Fluxo de processos

Objetivos	Partes interessadas	Prazo para execução
Exigir que os prazos de cumprimento dos mandados sejam respeitados.	Oficial de Justiça.	Imediata.
Promover o andamento dos processos.	Secretaria.	30 dias.
Utilização dos livros de carga.	Secretaria, Juiz, MP, Advogados.	Imediata.
Delegação de atribuições.	Juiz.	Imediata.

FATOR: Despachos

Objetivos	Partes interessadas	Prazo para execução
Objetividade nos despachos.	Juiz.	Imediata.
Cumprimento dos despachos em atraso.	Secretaria.	30 dias.

FATOR: Sentenças

Objetivos	Partes interessadas	Prazo para execução
Julgar processos em atraso.	Juiz.	90 dias.

FATOR: Relacionamentos com os servidores (relacionamento pessoal, funcional e de treinamento)

Objetivos	Partes interessadas	Prazo para execução
Melhorar o relacionamento do juiz com os servidores.	Juiz e Servidores.	30 dias.

FATOR: Relacionamentos com o Ministério Público (relacionamento pessoal e funcional)

Objetivos	Partes interessadas	Prazo para execução
Melhorar o relacionamento do juiz e dos servidores com o Promotor de Justiça.	Juiz, Servidores e Promotor de Justiça.	30 dias.

➤ Etapa 4: Implantação dos Objetivos Estratégicos

A implantação das estratégias deve envolver os três níveis (estratégico, gerencial e operacional) da estrutura organizacional do cartório e implica a elaboração de planos de ação para facilitar a sistematização e o acompanhamento do processo. A elaboração dos planos de ação deve necessariamente ocorrer de forma participativa, envolvendo toda a equipe do cartório. Isso permite o desenvolvimento do espírito de corpo e o comprometimento, de todos.

A seguir apresentamos alguns exemplos de planos de ação concernentes à implantação dos objetivos estratégicos.

Exemplos de Planos de ação

FORMULÁRIOS DE PLANO DE AÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

FATOR: Organização geral

Identificação do objeto: Dinamizar o funcionamento do Cartório				
Responsável: Juiz Titular				
Descrição da Atividade (O quê?)	Responsável pela Atividade (Quem?)	Cronograma / Meta (Quando / Quanto?)	Metodologia de Trabalho (Como?)	Local de Desenvolvimento (Onde?)
Elaborar relatório de análise crítica, apontando soluções e meios para sua implementação.	Juiz Titular	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> Levantamento dos problemas; Garantia do interesse dos atores pela busca das soluções; Treinamento dos servidores. 	Dependências do Fórum.

FATOR: Audiências

Identificação do objeto: Reduzir a agenda de audiência e torná-la efetiva				
Responsável: Juiz Titular				
Descrição da Atividade (O quê?)	Responsável pela Atividade (Quem?)	Cronograma / Meta (Quando / Quanto?)	Metodologia de Trabalho (Como?)	Local de Desenvolvimento (Onde?)
Reduzir a agenda de audiência e torná-la efetiva, evitando adiamentos.	Juiz e Servidores	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> Examinar os processos; Delegar atribuições; Fixar rotinas; Garantir o interesse dos atores na busca das soluções. 	Gabinete do Juiz e Secretaria.

FATOR: Fluxo de processos

Identificação do objeto: Agilizar o fluxo processual				
Responsável: Juiz Titular				
Descrição da Atividade (O quê?)	Responsável pela Atividade (Quem?)	Cronograma / Meta (Quando / Quanto?)	Metodologia de Trabalho (Como?)	Local de Desenvolvimento (Onde?)
Elaborar relatório de análise crítica, apontando soluções e meios de sua implementação.	Juiz Diretor da Secretaria e Servidores.	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> Levantamento dos problemas; Garantia do interesse dos atores pela busca das soluções; Treinamento dos servidores; Determinação de rotinas cartorárias por ato do juiz; Delegar atribuições para andamento processual de ofício. 	Dependências do Fórum.

FATOR: Despachos

Identificação do objeto: Acelerar o ritmo da prolação dos despachos

Responsável: Juiz Titular

Descrição da Atividade (O que?)	Responsável pela Atividade (Quem?)	Cronograma / Meta (Quando / Quanto?)	Metodologia de Trabalho (Como?)	Local de Desenvolvimento (Onde?)
Adoção de despachos em formulários, para a rápida preenchimento pelos próprios servidores.	Juiz e Servidores	30 dias	<ul style="list-style-type: none"> Identificação dos despachos padronizáveis; Elaboração dos formulários; 	Dependências do Fórum e Gabinete do Juiz.
			<ul style="list-style-type: none"> Treinamento dos servidores. 	

FATOR: Sentenças

Identificação do objeto: Agilizar a prolação de sentenças

Responsável: Juiz Titular

Descrição da Atividade (O que?)	Responsável pela Atividade (Quem?)	Cronograma / Meta (Quando / Quanto?)	Metodologia de Trabalho (Como?)	Local de Desenvolvimento (Onde?)
Aproveitar o tempo disponível pela regulamentação do fluxo processual e delegação de atribuições para prolar mais sentenças.	Juiz	90 dias	<ul style="list-style-type: none"> Identificar os casos análogos para sentenças semelhantes; Proferir sentenças. 	Gabinete do Juiz

FATOR: Relacionamento com os servidores (relacionamento pessoal, funcional e de treinamento)

Identificação do objeto: Otimizar o relacionamento entre juiz e servidores

Responsável: Serviço de Psicologia

Descrição da Atividade (O que?)	Responsável pela Atividade (Quem?)	Cronograma / Meta (Quando / Quanto?)	Metodologia de Trabalho (Como?)	Local de Desenvolvimento (Onde?)
Realizar oficinas de trabalho de integração entre juiz e servidores.	Juiz, Servidores e Psicólogos.	Trimestralmente	<ul style="list-style-type: none"> Atividades interativas. 	Ambientes externos ao edifício do Fórum.

FATOR: Relacionamento com o Ministério Público (relacionamento pessoal e funcional)

Identificação do objeto: Promover a integração

Responsável: Juiz Titular

Descrição da Atividade (O que?)	Responsável pela Atividade (Quem?)	Cronograma / Meta (Quando / Quanto?)	Metodologia de Trabalho (Como?)	Local de Desenvolvimento (Onde?)
Promover atividades que permitam integrar os advogados às atividades forenses extraprocessuais.	Juiz e Promotor de Justiça.	1 ano: a primeira atividade deve ser em no máximo 30 dias.	Atividades interativas.	Dependências internas e externas do Fórum.

➤ **Etapa 5: Controle Estratégico**

Apesar de o modelo proposto contemplar o controle estratégico de desempenho na fase final do processo, esse controle ocorre em todas as fases de elaboração e execução do planejamento estratégico. O controle deve ser visto como um processo cíclico e contínuo. Os participantes, sob a coordenação do magistrado, devem avaliar cada resultado dos processos com o propósito de obter os melhores resultados. Nesse sentido, o ciclo PDCA (Planejar, Desempenhar, Checar e Atuar) deve ser utilizado como referência e ferramenta para a consecução desse propósito.

ANEXO B - Página na internet onde o Ministério da Justiça disponibiliza informações de acesso ao Judiciário



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

Dados abertos

VOCE ESTÁ AQUI: PÁGINA INICIAL

MAPAS

Mapa da Justiça

Mapa do Consumidor

SOBRE

O Atlas

Endereços da Justiça

ABC dos Direitos

Projetos

Parceiros

CENTRAIS DE CONTEÚDOS

Publicações

Aplicativos

Indicadores

Vídeos

Acesso à Justiça, um direito seu!

O ACESSO À JUSTIÇA disponibiliza para você este poderoso serviço de busca que lhe dá um direcionamento de acordo com a sua necessidade. Para usar é simples! Digite no campo abaixo o serviço ou atendimento que procura e clique em pesquisar que nós faremos a busca para você. Se a pesquisa não retornar um resultado, não se preocupe, nossa base de dados está em constante evolução para atender às necessidades diversas. Saiba mais...

Ex: Violência doméstica, Perdi meus documentos, Cobrança indevida...

Estado Município

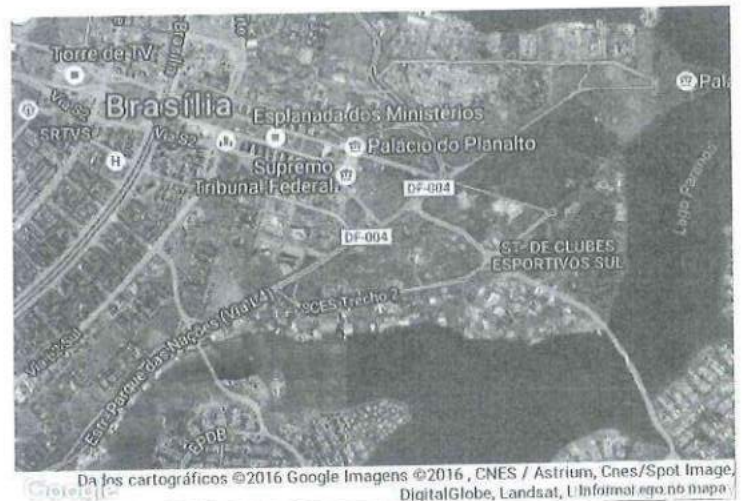
Mais Pesquisadas:

SEGUNDA VIA DE DOCUMENTO PROCON VIOLENCIA DOMESTICA IDENTIDADE JUIZADO ESPECIAL

Mapa da Justiça

Encontre uma porta da Justiça perto de você

O Mapa da Justiça também possibilita a busca avançada selecionando o Tipo do órgão (Tribunal de Justiça, Delegacia da Mulher, Procon, entre outros) ou o Tema abordado (Atendimento à Mulher, Criança e Adolescente, etc).



ACESSE O SISTEMA

▲ Voltar para o topo

Sobre

- O Atlas
- Endereços da Justiça
- ABC dos Direitos
- Projetos
- Parceiros

Serviços

Dados Abertos

Redes Sociais

- Twitter
- YouTube
- Facebook
- Flickr

Sobre o site

- Acessibilidade
- Mapa do site

**ANEXO C - Relatório de Inspeção Correicional da Corregedoria-Geral da
Justiça do Estado de Santa Catarina**



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA



RELATÓRIO DE INSPEÇÃO CORREICIONAL

PROCESSO: nº CGJ 0444/2010

UNIDADE INSPECIONADA: Vara Criminal da Comarca de Araranguá

DATA: 26 a 30/04/2010

JUIZ DE DIREITO: Marlon Jesus Soares de Souza

JUIZ COOPERADOR: Felippi Ambrosio

CHEFE DE CARTÓRIO: Valdinei de Freitas

JUIZ CORREGEDOR: Volnei Celso Tomazini

ESCRIVÃO CORREICIONAL: Perla Maria Fusinato Schappo

ASSESSORA JURÍDICA: Andréia Santos de Oliveira

1. RECURSOS HUMANOS

No cartório trabalham o chefe de cartório (TJA designado), 4 técnicos judiciários auxiliares e 4 estagiários, sendo 2 voluntários. A nominata dos servidores e as atribuições constam no Anexos I e II.

2. DADOS ESTATÍSTICOS

1. Situação dos Processos (SAJEST)	Quantidade	Data da Pesquisa
Processos em andamento	6.330	27/04/2010
Processos sem movimento há mais de 365 dias	205	idem
2. Processos em Carga (SAJEST)		
Advogado	31	idem
Assistente Social	02	idem
Contadoria	11	idem
Delegacia de Polícia	431	idem
Distribuição	03	idem
Gabinete do Juiz	145	idem
Gabinete do Julz (há mais de 90 dias)	15	idem
Gabinete do Promotor	427	idem
3. Documentos (SAJ/PG Pendências)		
AR's	367	27/04/2010
Mandados (há mais de 90 dias)	363	idem
Petições intermediárias (há mais de 90 dias)	1.079	idem



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
Corregedoria-Geral da Justiça
Divisão Administrativa

fls. 149

RELATÓRIO DE INSPEÇÃO REMOTA

Autos nº 0010308-47.2013.8.24.0600

Ação: Inspeção/

Requerente : Corregedoria-Geral da Justiça de Santa Catarina

Requerido: Juízo de Direito da 1ª Vara Criminal da Comarca de Araranguá

ATIVIDADE CORREICIONAL

INFORMAÇÕES PRELIMINARES

I	Número da portaria	07/2013
II	Período da inspeção	18/02/2013 a 19/04/2013

EQUIPE CORREICIONAL

III	Juíza-Corregedora	Maria Paula Kern
IV	Escrivão Correicional	Geraldo Della Giustina
V	Escrivã Correicional	Perla Maria Fusinatto Schappo
VI	Assessora Correicional	Catia Lucila Ricordi Crestani
VII	Assessor Correicional	Douglas Sausedo Nunes



2.2 ESTATÍSTICA PROCESSUAL – SAJ/ESTATÍSTICA

2.2.1 ACERVO PROCESSUAL

Indicador	Valor
2.2.1.1 Processos em andamento + procedimentos em andamento	2029
2.2.1.2 Processos em andamento	1523
2.2.1.3 Procedimentos em andamento	506
2.2.1.4 Processos sem movimento há mais de 365 dias	4
2.2.1.5 Observações	Informações processuais obtidas mediante consulta ao SAJ/estatística (Relatório Gerencial da Vara) – mês de referência: abril de 2013.

2.2.2 PROCESSOS EM CARGA

Indicador	Valor	
2.2.2.1 Quantidade total de processos em carga	415	
LOCAL		
Indicador	Q1	Q2
2.2.2.1.1 Cargas internas		
2.2.2.1.1.1 Contadoria	0	0
2.2.2.1.1.2 Distribuição	0	0
2.2.2.1.1.3 Juiz (Sérgio Renato Domingos)	83	0
2.2.2.1.1.4 Ministério Público	184	4
2.2.2.1.1.5 Serviço Social	0	0
2.2.2.1.2 Terceiros sem acesso ao SAJ		
2.2.2.1.2.1 Advogado	37	0
2.2.2.1.2.2 Central de Plantão Policial	18	0
2.2.2.1.2.3 Delegacia de Polícia	93	0
2.2.2.1.2.4 Hospital de Custódia	0	0
2.2.2.1.2.5 Leiloeiro	0	0
2.2.2.1.2.6 Perito	0	0
2.2.2.1.2.7 Procuradorias	0	
2.2.2.1.2.8 Observações	Informações processuais obtidas mediante consulta ao SAJ/estatística (Relatório Gerencial da Vara) – mês de referência: Abril de 2013.	

Legenda	Q1 = quantidade total de processos em carga; Q2 = quantidade de processos em carga há mais de 100 dias.
---------	---

2.2.3 PROCESSOS DISTRIBUÍDOS

Período	A1	A2
2.2.3.1 Janeiro a dezembro de 2009	3844	324
2.2.3.2 Janeiro a dezembro de 2010	3890	325
2.2.3.3 Janeiro a dezembro de 2011	3802	317
2.2.3.4 Janeiro a dezembro de 2012	1963	164
2.2.3.5 Janeiro a março de 2013	425	36
2.2.3.6 Observações	Informações processuais obtidas mediante consulta ao SAJ/estatística (Relatório Totalizador de Distribuições).	

Legenda	A1 = quantidade total de processos distribuídos; A2 = média mensal (média aritmética simples da quantidade processos distribuídos dividida pela quantidade de meses pesquisados).
---------	---



2.3 INSPEÇÃO VIRTUAL

RELATÓRIO				
	Indicador	Padrão de conformidade	V1	V2
2.3.1	Processos ativos sem localização física há mais de 30 dias	O relatório não deve trazer registro.	0	0
2.3.2	Processos ativos com localização física em "arquivo administrativo", "arquivo central" e "sala de arquivo"		10	2
2.3.3	Processos ativos com localização física em "Superior Tribunal de Justiça", "Tribunal de Justiça", "Tribunal de Justiça - CERC", "Tribunal Regional Federal", "Turma de Recursos"		0	0
2.3.4	Processos ativos com localização física em "cartório - processo suspenso", "cartório - suspenso (art. 366 CPP)" e "cartório - suspenso (art. 89 Lei 9.099/95)"		3	2
2.3.5	Autos devolvidos à origem ou entregues à parte (localização física em "devolvido à origem", "entregue à parte" e "remetido")		2	1
2.3.6	Processos dependentes ativos cujos autos principais foram baixados		1	2
2.3.7	Recursos ativos cujos autos principais foram reabertos		0	0
2.3.8	Processos criminais com sentença condenatória sem a criação de PEC	O relatório não deve trazer registro de ação penal com sentença condenatória transitada em julgado sem PEC.	218	265
2.3.9	Processos de Guarda, Perda e/ou Suspensão do Poder Familiar com tramitação há mais de 120 dias - art. 163, ECA	O relatório não deve trazer registro.	-	-
2.3.10	Observações	1) V1: data 14/02/2013. 1.1) Item 2.3.8: SAJ/PG instalado em 28/11/2005. 2) V2: data 29/04/2013. 3) O chefe de cartório foi orientado a manter controle estatístico da unidade, observando as instruções constantes da Orientação CGJ/SC n. 16 (http://cgj.tj.sc.gov.br/intravet/orientacoes/index.html). As recomendações para correção dos problemas diagnosticados também foram antecipadamente encaminhadas por e-mail para o endereço eletrônico institucional da unidade.		

Legenda	V1 = primeira coleta de dados; V2 = segunda coleta de dados.
---------	--



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
Corregedoria-Geral da Justiça
Divisão Administrativa

fls. 156

2.4.11	Pendências e prazos em aberto (período de pesquisa – em ambos os campos: 01/01/1900 a 31/01/2013)		1190	787
	AR		1	12
	Ação incidental		0	0
	Assunto do processo		0	0
	Carga		279	72
	Cartas recebidas		0	0
	Custas		405	416
	Editais de intimação de advogado		125	12
	Execução de sentença		0	0
	Feriado		0	0
	Incidente processual	O relatório deve trazer os registros efetivamente pendentes.	0	0
	Mandados		53	31
	Movimentação		100	10
	Pauta de audiências		0	0
	Peticionamento eletrônico		0	0
	Petição intermediária		133	134
	Processo		8	7
	Recurso		0	0
	Usuário		86	93
2.4.12	Processo com situação "arquivado administrativamente", com local físico "arquivo central" e "sala de arquivo"		1036	34
2.4.13	Mandados de prisão em aberto com "erros"		1	0
2.4.14	Mandados em carga com OJ há mais de 30 dias		10	16
2.4.15	ARs não devolvidos pela ECT + 45d		65	6
2.4.16	Observações	1) V1: data 14/02/2013. 1.1) Item 2.4.12: dos 1.036 processos, 882 apresentam registro de local físico "arquivo central" e 154 apresentam registro de local físico "sala de arquivo". 2) V2: data 29/04/2013 2.1) Item 2.4.12: dos 34 processos, 2 apresentam registro de local físico "arquivo central" e 32 apresentam registro de local físico "sala de arquivo".		