

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROCESSOS NOS CARTÓRIOS DA JUSTIÇA DE 1º GRAU DE SANTA CATARINA

Antônio Colzani

RESUMO: Este texto pretende apresentar a gestão de processos e fluxos de trabalho como metodologia de vital importância na Modernização da Gestão do Poder Judiciário Catarinense. A forma utilizada até a presente data, nas varas e comarcas, é arcaica, ultrapassada e sem perspectiva de soluções, ocasionando um alto grau de morosidade bem como a insatisfação da sociedade em relação à atividade desenvolvida pelo Poder Judiciário. Por falta de uma estrutura moderna de administração pública através de uma equipe técnica altamente capacitada, bem como um projeto sério e um planejamento bem elaborado, simples ferramentas de trabalho são apresentadas como verdadeiros milagres que trariam a solução ao Judiciário. Novas ferramentas estão sendo projetadas e apresentadas como fórmulas mágicas para a solução dos problemas que o Judiciário enfrenta. Entretanto, passada a onda milagreira constata-se que a situação em nada se altera ficando uma sensação de desânimo e frustração. Por isso, é de suma importância e de necessidade vital a mudança na forma de administrar a Justiça de primeiro grau de Santa Catarina através da adoção de novas formas de gestão pública. Velhos paradigmas devem ser quebrados e estruturas que amordaçam o judiciário devem ser desmanteladas dando lugar a uma nova forma de administração pública que viabilize a solução do todo.

Palavras-chave: Planejamento cartorário; gerenciamento do cartório judicial, gestão de processos no judiciário.

1. O Modelo atual de Administração das Varas da Justiça de 1º Grau do Estado de Santa Catarina

Ao se falar em administração visualiza-se a figura do administrador que lida com pessoas que executam trabalhos ou serviços para os quais foram contratados. Em síntese, é o administrador que determina o que o grupo de pessoas deve fazer (planejamento); estrutura a empresa, reunindo pessoas e equipamentos necessários ao trabalho (organização); conduz e coordena o trabalho do pessoal (direção) e verifica se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas (controle).

Entretanto, o poder Judiciário catarinense possui uma administração com características peculiares, distintas e diferentes de qualquer outra administração pública, e mais diferente ainda, da privada.

Por esse motivo que se faz necessário uma abordagem rápida e sucinta do funcionamento das Varas Judiciais.

No judiciário temos duas realidades distintas. No topo está o Tribunal de Justiça como órgão central, com sede na capital do estado, que é responsável pelas diretrizes básicas da Instituição e é o controlador do Orçamento. Abaixo temos as comarcas de várias entrâncias, espalhadas pelo estado, apesar de subordinadas ao controle central, principalmente na área financeira, na atuação possuem certa independência. Isto é, cada vara possui autonomia de trabalho e gerenciamento, ficando o órgão central, através da Corregedoria Geral da Justiça, com a fiscalização e controle.

No seu aspecto de responsabilidade há um verdadeiro abismo entre o primeiro e o segundo grau de jurisdição, na medida em que as comarcas são totalmente carentes, cada um trabalhando por si, sem uma colaboração entre todos os setores, sendo que os elementos de constituição deste modelo estão muito individualizados.

1.1. Funcionamento da Unidade Jurisdicional de 1º grau

O ambiente é formado pelas comarcas que podem ser de vara única ou mais varas, cada qual possuindo um Juiz titular. No caso das comarcas com mais varas um dos Juízes titular da Vara é o diretor do foro sendo responsável pela administração da Comarca não podendo interferir na administração interna da outra Vara. O Juiz titular da Vara é o

responsável pela condução das atividades desenvolvidas no âmbito de seu cartório. Isto é, cada vara é autônoma na maneira da condução de seus trabalhos.

Os personagens que compõem a estrutura da vara são:

A) Juiz de Direito concursado. A atividade principal é despachar, decidir e julgar as lides com celeridade, respeitando-se os prazos processuais. É o responsável direto pela vara tanto no controle de pessoal bem como na administração do cartório.

B) Escrivão Judicial concursado ou nomeado, atualmente denominado analista Jurídico. Considerando que o cargo de Analista Jurídico não foi implementado de fato e de direito, aqui neste trabalho utiliza-se a denominação de Escrivão Judicial. De acordo com o manual de Procedimentos o escrivão judicial é o diretor do cartório judicial, a quem cabe velar pela regularidade do andamento dos feitos e do funcionamento da unidade jurisdicional, fiscalizando os trabalhos dos técnicos judiciários e mantendo sob sua guarda os processos, livros e papéis da escrivania. A responsabilidade do gerenciamento do cartório (pessoas e atividades) deve ser atribuída a ele.

C) Técnicos Judiciários auxiliares concursados. Ao técnico judiciário auxiliar cabe realizar as atividades de natureza administrativa do cartório (digitação e registro de documentos, atendimento ao público, guarda e partilha de bens, distribuição de processos e cálculo de custas judiciais), além de dar cumprimento aos atos processuais que lhe forem delegados/autorizados pelos escrivão judicial. Deve zelar pelo trâmite regular dos processos e pela organização do cartório, seguindo as normas e diretrizes estabelecidas pela instituição.

D) Estagiários, Bolsistas, digitadores e voluntários. Ultimamente, por falta de funcionários concursados e pelo acúmulo de trabalho nos fóruns, foram criadas novas figuras que atuam no cartório desenvolvendo várias atividades similares aos dos Técnicos Judiciários.

1.2. Dificuldades Encontradas

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 Juizes 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.

Na dinâmica dos cartórios podemos encontrar as seguintes situações:

A) Ingerência ou não do Juiz no Cartório.

Muitos dos juízes não interferem no cartório deixando ao encargo do escrivão a atuação e desenvolvimento do trabalho, fiscalizando e controlando as atividades desenvolvidas pelo cartório a distância.

Outra parcela auxilia e participa na administração do cartório e, por terem certo conhecimento administrativo prático, conseguem junto com o escrivão e funcionários criar uma organização cartorária satisfatória trazendo resultados positivos na administração cartorária.

Outros, em número reduzido, interferem diretamente no cartório ditando os rumos de todas as atividades e, por não terem o conhecimento das atividades desenvolvidas no cartório, bem como não terem sido capacitados como gerentes ou administradores públicos acabam trazendo dificuldades ao cartório e aos funcionários prejudicando o andamento das atividades, criando, inclusive, um clima de insegurança e instabilidade.

B) Falta ou Inexistência de Planejamento nos cartórios.

Genericamente falando o escrivão judicial é o diretor do cartório judicial, a quem cabe velar pela regularidade do andamento dos feitos e do funcionamento da unidade jurisdicional, orientando e fiscalizando os trabalhos dos técnicos judiciários e demais servidores. É o responsável direto pelo andamento do cartório, sendo competência deste o planejamento das atividades e o gerenciamento de pessoas.

A maior parte deles foram colocados no cartório não sabendo, na prática, desenvolver as funções que deveriam desempenhar e não recebendo treinamento algum sobre planejamento das atividades nos cartórios judiciais e gerenciamento de pessoas. Por isso repetem automaticamente o que os outros faziam e realizam sem questionar a prática adotada, tornando-se meros cumpridores de decisões judiciais. São aqueles escrivães que ficam atrás de mesas abarrotados de processos e papéis não conseguindo desenvolver um trabalho eficiente e eficaz no cartório. O espírito de liderança, iniciativa, de planejamento e gerenciamento está distante, tendo, muitas vezes, dificuldade de gerenciar pessoas e atividades, deixando os processos e atividades se acumularem de tal maneira que os prazos nunca são cumpridos.

Alguns poucos, por iniciativa própria, buscam a inovação e aperfeiçoamento conseguindo se adequar as idéias de nova gestão pública e desenvolvem, na prática, o gerenciamento e administração efetiva do cartório.

Desde o ingresso na função e durante o exercício do cargo não existe uma política que oriente e aprimore a atuação do escrivão como o gerenciador efetivo do cartório como a prática exige. Não existe qualquer tipo de planejamento sério através de metodologias modernas de Gestão de Processo. Isto é, as atividades são desenvolvidas de acordo com a necessidade e realidade do local de trabalho, sem uma estratégia de atuação e gerenciamento de atividades e de pessoas.

Por outro lado a instituição nunca se preocupou em acompanhar e orientar o escrivão no exercício de sua função. Existe somente uma fiscalização realizada pela Corregedoria Geral de Justiça, que é um órgão de orientação, controle e fiscalização disciplinar dos serviços forenses, órgão criado para essa finalidade.

2. Tentativas Realizadas - Ferramentas, Programas e Projetos Desenvolvidos

Atualmente o Poder Judiciário procura valorizar a sociedade, fornecendo serviços de alta qualidade, se empenhando na melhoria continua, procurando racionalizar as atividades com objetivo de melhorar a produtividade. Para atingir seus objetivos possui vários projetos que visam aprimorar a aplicação da justiça e desenvolver permanentemente os talentos humanos.

Destacam-se, a seguir, alguns projetos ou ferramentas de trabalho que trouxeram uma nova dinâmica para as atividades judiciais, tornando o Poder Judiciário referência brasileira em muitos aspectos pelas ferramentas criadas para um trabalho de qualidade, e padronizado especialmente através do programa SAJ e a padronização dos atos cartorários.

2.1. O surgimento do SAJ e a informatização do Judiciário

O primeiro grande passo que originou o início das mudanças foi a informatização do Poder Judiciário e a criação do SAJ. A máquina de datilografia cedeu seu lugar ao computador e as fichas de controle de processos superadas, ficando o registro e o controle só no sistema informatizado, denominado SAJ – Sistema de Automação do Judiciário.

A informatização completa do Poder Judiciário foi um dos grandes desafios aceitos pela administração e efetivamente cumprido com grande desempenho. A informatização trouxe inúmeros benefícios ao jurisdicionado, dentre eles a rapidez da prestação jurisdicional e o acesso a informação a distância. As facilidades oferecidas foram enormes aos advogados, partes, promotores, servidores e juízes, destacando-se somente a possibilidade de consulta de

processos (decisões, sentenças e outros) via internet. Tal informatização, por certo, exigiu a aplicação de volumosos recursos financeiros para a aquisição de equipamentos e capacitação dos operadores

Houve muita resistência por parte alguns juízes e funcionários que ainda continuam contrários a idéia de mudanças, não deixando que o cartório adote totalmente o novo sistema. Existem juízes, poucos ainda, que atualmente não utilizam o SAJ para os despachos e decisões prejudicando, em muito, o cartório que é obrigado a transcrever as decisões e despachos no sistema de acordo com as normas da Corregedoria Geral de Justiça. Após mais de 10 anos de existência do SAJ grande quantidade de processos não possui informação alguma dificultando e prejudicando o acesso aos advogados e partes que podem efetuar a consulta via internet sendo desnecessário o deslocamento até o fórum.

Por outro lado existem escrivães que, não confiando no sistema, continuando mantendo o controle dos processos por livros e fichas, abolidos pela Corregedoria há muito tempo. Muitos cartórios em pleno ano de 2007/2008 continuam mantendo o registro em livros. É importante destacar que, de acordo com a Corregedoria Geral de Justiça, alguns livros não foram descartados ainda, mas a maior parte sim, em especial o registro e controle de processos porque o SAJ faz isso automaticamente.

Não se pode negar que a adoção da informatização e a novas ferramentas introduzidas com a criação do SAJ, o qual está sendo aperfeiçoado constantemente, trouxe um ritmo mais acelerado e dinâmico ao processo, criando-se na época a idéia de que a inovação resolveria a morosidade da justiça. No entanto, a realidade das comarcas nos mostra que a inovação foi bem aceita na maior parte delas, mas não resolveu o problema maior das varas que é a morosidade e acúmulo de serviços.

2.2. O Planejamento Estratégico da Instituição – Tribunal de Justiça

Outra grande ação foi iniciada no ano de 2000 através do Planejamento Estratégico, tendo como premissa “humanizar a Justiça” por meio de uma administração compartilhada e democrática visando o crescimento e o desenvolvimento, envolvendo investimentos financeiros, transformações físicas e modificações nas estruturas administrativas. O diagnóstico foi importante para fixar a posição estratégica, uma vez que permitiu a identificação de medidas internas que possibilitam o ajuste às tendências esperadas para o ambiente externo. A época o processo foi considerado uma avanço porque, pela primeira vez, houve a participação efetiva dos colaboradores diretos no processo de planejamento.

Entretanto, após quase 10 anos, percebe-se que o desafio maior, contudo, está na implementação efetiva deste planejamento. A gestão de processos ficou centrada no órgão central e não foi disseminada nas esferas inferiores que necessitam igualmente de planejamento. Grande parte dos servidores do judiciário não conhece o Planejamento Estratégico da Instituição e o trabalho desenvolvido nas Comarcas é realizado sem qualquer tipo de planejamento, salvo exceções. As atividades são executadas simplesmente, sem projeto, planejamento ou metas. Não existe participação efetiva de todos nesse projeto que possui o intuito de alavancar o Judiciário Catarinense. É só visitar as comarcas e participar das atividades do seu dia a dia que se constata a ausência dessa visão de planejamento. Percebe-se que a idéia de planejamento está distante das comarcas e de seus gerenciadores (Juízes, Escrivães, Secretários) e por isso o processo caminha a passos lentos.

2.3. Padronização de Procedimentos Cível e Criminal e Outros.

Antigamente cada cartório, juiz, escrivão e técnico tinham a sua maneira de aplicar os procedimentos cartorários de forma diferentes. Havia uma infinidade 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.

Assim foi elaborado o manual de Procedimentos do Cartório Cível, com conceitos jurídicos e prática cartorária, fundindo normas de processo e diretrizes da Corregedoria-Geral da Justiça, fazendo-se a simbiose necessária entre o cotidiano e os preceitos legais pertinentes à escritania judicial. Com isto tentou-se equacionar as questões afetas à parte burocrática, bem como indicar ao servidor como impulsionar os feitos nas questões de mero expediente, para tornar mais ágil a tramitação processual. Dessa forma, o manual é utilizado como instrumento de capacitação e organização cartorária, visando à disseminação de informações jurídicas, com o conseqüente aperfeiçoamento do quadro de pessoal do Poder Judiciário de nosso Estado.

Foi realizado um treinamento com todos os servidores das comarcas que atuavam nas áreas cíveis o que ocasionou uma melhora significativa nos procedimentos adotados, mas a falta de planejamento, gerenciamento e controle do programa fizeram com que o trabalho

não tivesse uma continuidade. Percebe-se que em muitas comarcas o resultado foi positivo, mas em outras se questiona a sua execução por parte dos Juízes e funcionários.

Acreditava-se que com a adoção do manual de procedimento por si só significariam, em horas/trabalho, a adição de outro serventuário em cada vara do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, resolvendo a questão da falta de mão de obra. Entretanto apesar da melhora do serviço cartorário, sendo otimizadas inúmeras atividades, os problemas da morosidade e da eficiência continuaram.

2.4. Criação e Implantação da Escola de Serviços Judiciários

Todo o trabalho na elaboração e implementação do Manual Cível trouxe a mostra a necessidade e a urgência do desenvolvimento de outros compêndios dedicados aos cartórios criminais, da família, infância e juventude, fazenda pública, juizados especiais e setores administrativos como distribuição, contadoria, secretaria do foro, comissariado da infância e juventude e oficialato de justiça, ocasionando o surgimento de um novo programa denominado: Criação e Implantação da Escola de Serviços Judiciários com a criação da Academia Judicial.

De acordo com o Dr. Emanuel Schenkel do Amaral e Silva , Juiz Coordenador do Projeto de racionalização Escola de Serviços Judiciários no anos de 2003 à 2006, Os treinamentos realizados pela Escola de Serviços Judiciários em função do Projeto de Racionalização da Justiça Catarinense revelaram um quadro desolador acerca da qualificação dos servidores da Justiça. Constatou que o volume assombroso de processos, aliado a inexistência de programas de atualização e valorização do servidor, bem como a falta de observância de normas básicas de gerência de processos e recursos humanos, resultou na completa saturação do elemento humano e seu esfacelamento diante da Instituição. Tal situação obrigou juízes e servidores, atentos aos objetivos da Escola de Serviços Judiciários e conscientes da função social que exercem a participarem ativamente do Projeto de Racionalização, colhendo excelentes frutos em prol da Justiça bem organizada, funcional e produtiva, melhorando a auto-estima de todos e a qualidade da prestação jurisdicional, com grande receptividade do público interno e externo.

Entretanto, a falta de uma política estratégica da instituição e a não existência de um planejamento a longo prazo fez com que o manual criminal, apesar de já aprovado a quase 02 anos, não fosse implantado ainda, apesar dos cartórios criminais estarem aguardando o treinamento.

Constata-se que as mudanças bienais da direção do Tribunal de Justiça, em algumas oportunidades, acarretam sintomaticamente prejuízos a Instituição porque projetos importantes são abortados, dando lugar a outros sem que um planejamento fosse realizado para verificar a viabilidade ou não da manutenção dos programas existentes. Projetos personalíssimos ocupam um lugar de destaque em detrimentos de outros.

2.4. Implantação dos Serviços Judiciários

O programa foi criado em 2003, com a finalidade de instalar novas comarcas e varas. Nestas instalações foi dado início ao processo de implantação de novas metodologias de trabalho, treinamento de servidores, sempre buscando qualidade e agilidade na prestação jurisdicional. A nova vara ou Comarca seria efetivamente instalada quando todo o processo fosse realizado desde a configuração do ambiente de trabalho até o treinamento integral de todos os servidores que atuariam na unidade. No ano de 2007, foi dado início na especialização por matéria das 17 novas Varas que foram instaladas.

Apesar de ser um programa inovador tendo recebido a nível nacional um prêmio de destaque pelos resultados positivos, o mesmo possui algumas limitações quanto à continuidade do processo nas unidades em que foi aplicado. Constata-se novamente a necessidade de um projeto mais moderno e eficiente que dê subsídios aos novos chefes de cartório (gerentes) para implementarem o planejamento das atividades bem como o gerenciamento de pessoas através de estabelecimento de metas a curto, médio e longo prazo. Não existindo esse suporte logo as novas unidades estarão na mesma situação que as outras, isto é com acúmulo de processos e morosidade na prestação jurisdicional.

3. Propostas – viabilidade de uma Gestão pela Qualidade da Justiça de Primeiro Grau de Santa Catarina

Analisando o que até aqui foi exposto conclui-se que é gritante o clima de insatisfação e angústia de grande parte dos servidores, bem como da parcela dos dirigentes.

Na busca de soluções criam-se paliativos, sem um planejamento adequado e eficiente, e qualquer experiência que for bem sucedida em alguma comarca ou local de trabalho já é implantada como modelo em todo o estado, sem uma análise séria da ação desenvolvida, por uma equipe altamente qualificada, para verificar a viabilidade da proposta e transformá-la realmente em projeto.

As medidas até aqui adotadas contrariam todas as metodologias modernas de gestão de processos e gerenciamento de pessoas. Impera a indústria do achismo, das promoções individuais e do vamos levando até onde dá para ver como fica. Ferramentas de trabalho e outros programas com finalidade setorizadas são consideradas projetos ou programas a serem implantados como modelos. O planejamento das atividades com metas definidas e o gerenciamento das atividades e de pessoas é praticamente inexistente nas Varas Judiciais.

A necessidade de mudança e aperfeiçoamento coloca em xeque a atuação da administração pública gerando um desconforto e ao mesmo tempo a necessidade de se buscar um modelo adequado para se fazer uma nova forma da prática de administração judiciária.

Percebe-se que o Poder Judiciário como entidade pública necessita de atitudes que alavanquem o sucesso da organização e busque novas alternativas na solução de seus problemas. Por isso é necessário buscar novas metodologias e novos modelos de gestão pública direcionadas ao Poder Judiciário para que possam auxiliar no processo de aperfeiçoamento e melhoria da qualidade do serviço prestado.

Percebe-se a necessidade da elaboração de um sistema de gerenciamento eficaz, que rompesse com os paradigmas de gestão até então existentes e ao mesmo tempo não fosse um mero projeto transitório. Salvo raras exceções, ninguém está efetivamente preparado para gerenciar uma comarca, tecnicamente falando. Gerencia-se sim, mas de forma amadora e improvisada.

Se o atual modelo de gestão administrativa do Poder Judiciário voltado para o Primeiro Grau ainda é arcaica, centralizadora, hierárquica e rígida e contrária a mudanças está ultrapassado torna-se imperativo a busca de um novo modelo que implemente os resultados esperados.

3.1. Primeira Proposta: Necessidade de um Planejamento Estratégico da Vara

Sabe-se que nas empresas privadas o planejamento é elaborado com a participação de vários colaboradores que, mensal ou semanalmente, se reúnem para avaliar o desempenho do processo verificando os resultados positivos ou negativos e, através dos mesmos, reestruturar o planejamento para que seja melhor. Através de um profissional habilitado faz-se o planejamento com o levantamento de dados ou problemas e conseqüentemente a busca de alternativas para a solução.

Como é no Judiciário! Não existe planejamento na unidade Jurisdicional. Nunca houve uma reunião, encontro ou similar que orientasse o escrivão a elaborar o planejamento das atividades do cartório ou qualquer projeto que orientasse os servidores na execução de uma proposta de trabalho com estabelecimento de metas a curto, médio e longo prazo. Só existe a orientação de que o cartório tem que dar conta das atividades, mas nunca houve a preocupação de se realizar um levantamento de todas as atividades a serem realizadas e verificar o número de funcionários e saber quais atividades poderiam ser realizadas de acordo com um cronograma pré-estabelecido.

De acordo com todas as disciplinas estudadas no presente curso percebe-se que para uma empresa ter sucesso é necessário que haja planejamento estratégico. É impossível se realizar qualquer trabalho sem um efetivo planejamento.

Por isso o primeiro passo é implantar um plano de gestão que defina a visão e missão da unidade jurisdicional extraíndo-se seus objetivos estratégicos. Isto é, cada vara precisa organizar um planejamento para definir os seus objetivos e de acordo com os dados levantados traçarem um estratégia de atuação. De acordo com a maior parte dos autores que tratam da Gestão de Processos e Fluxos de Trabalho, o planejamento não pode ser elaborado verticalmente, de cima para baixo, imposto pelo Magistrado ou Tribunal de Justiça. Ele deve ser construído com a participação de toda a equipe de trabalho para que se agregue comprometimento e legitimidade ao planejamento.

A disciplina Gestão de Processos e Fluxos de Trabalho mostrou que isto é primordial para o êxito de qualquer empresa, principalmente para uma empresa pública. A empresa que não planeja ou programa as suas atividades está fadada ao insucesso. Como irá trabalhar se não projeta as suas atividades. Que rumo irá tomar? Como poderá avaliar o processo? Saber o que é correto ou não? Que mudança ou inovação poderá incorporar se não existe uma avaliação dos resultados e a busca de novas propostas?

3.2. Segunda Proposta: Necessidade de Gestão de Processos – Planejamento Efetivo das Atividades

Após elaborar o Planejamento Estratégico da Vara é essencial que se adote definitivamente a política do planejamento de todas as atividades cartorárias. Elaborar um projeto que tenha como objetivo a introdução do planejamento em todas as atividades existentes nas comarcas. Fazer com que a idéia e importância do planejamento esteja presente em todos que atuam na vara magistrado, escrivão, técnico e outros servidores. Utilizando as

técnicas e dinâmicas modernas de planejamento todo final de ano os cartórios deveriam ser obrigados a fazer uma parada para planejar efetivamente as atividades. Fazer uma análise do trabalho realizado com levantamento dos resultados positivos e negativos e detectados os problemas traçar uma estratégia na busca de propostas concretas para a solução dos problemas encontrados, devendo tais propostas serem implementadas no início do ano. Esta tarefa deve ser coordenada por uma equipe central, devidamente capacitada e responsável pela direção e controle do processo de acordo com critérios técnicos de uma metodologia da nova administração Pública.

O plano de gestão não pode ser elaborado verticalmente, de cima para baixo, imposto pelo magistrado ou pela administração central. Todo cartório judicial deverá ter o seu planejamento elaborado com a participação de todos os colaboradores. Todos são importantes para o processo. Quando é construído por toda a equipe de trabalho faz-se com que haja comprometimento de todos e se dá legitimidade ao processo.

Por isso é necessário que juiz, Escrivão e demais funcionários e colaboradores elaborem o projeto de trabalho da Vara. Todas as atividades devem ser projetadas através da criação de um anteprojeto, análise e conclusão do projeto. Após a aprovação deve ocorrer a implantação, através do desenvolvimento de ações necessárias para execução do projeto. Por último é necessário operacionalizar o processo, isto é, a implantação prática das atividades buscando a implementação integral do projeto. Periodicamente é necessário realizar uma parada para que sejam analisados os resultados. O processo deve ser reavaliado constante para verificar se o rumo está sendo seguido, se existe o comprometimento de todos no processo e, se for necessário, a adequação do mesmo.

Por isso é importante que mensal ou bimestralmente o cartório faça uma avaliação do projeto para analisar os resultados e, se for necessário, replanejar. De acordo com os resultados serão necessárias mudanças e ajustes. Isto faz parte do processo de planejamento e replanejamento. O escrivão e demais colaboradores, bem como o juiz, devem ter a sensibilidade para perceber a realidade e buscar novas propostas que traga o resultado almejado pela instituição.

Destaca-se neste particular que tanto o Juiz quanto o Escrivão precisam saber gerenciar o cartório. O juiz deve gerenciar o gabinete e fiscalizar o gerenciamento que o Escrivão faz do cartório. O cargo de Juiz e do Escrivão Judicial são concursados e, por enquanto, a questão do gerenciamento não é pré-requisito para a ocupação do cargo, devendo a instituição repensar os critérios para a ocupação destes cargos. Algumas questões são levantadas quanto a essa situação: A) O que fazer quando o gerenciamento e liderança não é

aptidão normal destes ocupantes? B) Não existe treinamento específico para gerenciamento da Vara tanto para Juiz quanto para escrivão. C) Não existe uma equipe central que coordene as atividades de gerenciamento dando suporte teórico e prático.

Ao se falar em planejamento a administração da justiça precisa alcançar a qualidade total através de um modelo de gestão que busca a melhoria contínua de processos para a completa satisfação do cliente – cidadão. De acordo com Luciano Costa Santos, no livro texto da disciplina Gestão da qualidade no serviço público, um dos melhores instrumentos de suporte à qualidade total é o Ciclo do PDCA. Na primeira etapa está o Planejar (Plan) que é a definição de prioridades para melhoria através da resposta as seguintes perguntas: O que devo fazer primeiro? Quais ações devem ser urgentes? Na segunda etapa é o Executar (Do): É a execução das ações de melhoria que foram planejadas através da implantação das melhoria em escala menor para observar o resultado. Se positivo a aplicação deve ser em alta escala. A terceira etapa é o Verificar (Check): deve ser realizada a confrontação dos resultados esperados com os obtidos para se observar os efeitos da melhoria. Última etapa é o Agir (Act): após avaliado o plano e descobertos os acertos e erros, se for necessário é necessário fazer a reengenharia do processo para que se consolide a melhoria.

3.3. Terceira Proposta : Necessidade de uma Equipe Central para Gerenciamento e Controle do Processo

Entretanto para que a iniciativa acima tenha sucesso e, potencialmente, possa melhorar os resultados operacionais de uma instituição, só será incorporada com sucesso, se for colocada sob um espectro maior, o do gerenciamento por processos.

A falta de gerenciamento leva as organizações a sofrer a síndrome de proliferação de ferramentas de gestão, empreendendo uma série de esforços desarticulados.

A proliferação de ferramentas é perigosa porque, além de dissipar recursos, cria confusão levando as pessoas a tentar compreender como cada esforço se relaciona com os outros, gerando cinismo e falta de credibilidade do planejamento. Isto mostra que a instituição não está engajada na proposta. Se isto acontecer não existe planejamento que resista.

Entretanto, o gerenciamento por processos pressupõe que as atividades sejam pensadas, projetadas e realizadas desde que devidamente inseridas num contexto processual. Ocorrendo isso os colaboradores percebem que todas as atividades desenvolvidas fazem parte de um contexto maior em torno de clientes e objetivos comuns. Todas as atividades terão o seu valor e todos os colaboradores conseguem identificar a importância da realização

completa da sua função. Se um falhar, além de sobrecarregar o outro, colocará todo o projeto em xeque.

O gerenciamento garante que os processos sejam bem projetados e à medida que se tornam mais integrados as pessoas trabalham mais em equipe buscando um resultado positivo, pois possui a idéia de todo o processo.

Através do gerenciamento tem-se o controle do processo. Isto é, o controle é um mecanismo que verifica se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas, bem como assinalar as faltas e erros a fim de repará-los e evitar sua repetição. O controle é importante e todas as etapas do processo desde sua formulação, execução e apuração de resultados.

Portanto surge uma nova proposta que é a criação de uma equipe central de apoio formada por técnicos que conhecem administração cartorária, procedimentos judiciais, gerenciamento de cartório e de pessoas. Neste aspecto o Tribunal de Justiça não possui uma equipe especializada em administração de cartório que possa fazer o acompanhamento do processo em todas as Comarcas. Para que haja um gerenciamento efetivo é necessário que se crie uma equipe especializada em administração de cartório que possa dar orientação e assessoramento para as pessoas que possuem cargo de chefia (Juiz e escrivão), bem como aos projetos elaborados em cada unidade jurisdicional.

Aqui está a maior dificuldade porque iria quebrar a estrutura existente até a presente data na administração das comarcas e varas da Justiça de Primeiro de Santa Catarina. Muitos juízes e escrivães enxergariam o trabalho desta equipe como uma interferência direta na administração da unidade. Esta equipe deverá ter a capacidade de saber trabalhar com todos os Juízes e Escrivães das unidades jurisdicionais, responsáveis diretos pelo gerenciamento do cartório, bem como os demais colaboradores.

Em uma unidade jurisdicional da Capital, com a autorização do Juiz, foi realizada uma experiência de atuação por uma equipe externa com o objetivo de sanear e elaborar uma proposta de trabalho para a Vara. A equipe elaborou uma proposta de trabalho com a participação do Juiz e Escrivão da Vara e implantou o projeto. Houve muita resistência por parte de alguns porque se quebrou uma estrutura, existente a décadas, para que um novo projeto de trabalho fosse implantado. Foi necessária a quebra de muitos paradigmas inclusive com mudanças de alguns colaboradores que não se adaptaram as novas mudanças e não se comprometeram com o sucesso da proposta. Entretanto a proposta nasceu de cima para baixo contrariando a filosofia encontrada na maior parte das disciplinas do curso de Modernização do Poder Judiciário gerando um desconforto da equipe e dos funcionários da Vara.

Sem essa equipe que faça a coordenação, acompanhamento, controle e o gerenciamento do processo a estrutura e a prestação jurisdicional das unidades continuará a mesma. Além de tudo os requisitos de coordenação e liderança devem estar presentes nesta equipe. Na maioria das vezes, o sucesso ou insucesso da empresa depende do desempenho (performance) de seus administradores ou líderes empresariais.

3.5. Quarta Proposta: Gerenciamento de Pessoas

Tanto o juiz quanto o escrivão são colocados na unidade jurisdicional sem treinamento e sem orientação tanto em relação ao gerenciamento das atividades como já foi amplamente destacado neste estudo como a questão do Gerenciamento de Pessoas.

O gerenciamento de pessoas também é uma atividade difícil e complicada porque envolve aspectos profissionais, afetivos e emocionais que precisam ser trabalhados.

Como o ingresso no cargo é por concurso, muitas vezes, o candidato não possui o perfil adequado ao cargo. Quem trabalha na justiça é servidor público e como o nome indica deve atuar como Servidor Público. Tanto o juiz como o promotor, quanto os demais funcionários do cartório. O perfil de um servidor público é o de desenvolver bem a função que ocupa dando, ao cidadão, um bom tratamento, com cordialidade, eficiência e agilidade. Por isso não podemos efetuar um tratamento grosseiro e desrespeitoso com a pessoa que se deslocam até o fórum em busca de informação sobre o seu processo ou outra orientação. Na atividade cartorária o funcionário deve desenvolver as atividades com diligência, eficiência e celeridade, trabalhando em todas as atividades necessárias ao bom desempenho do planejamento efetuado.

O juiz precisa ter maturidade, conhecimento, experiência e treinamento para gerenciar pessoas porque possui um grupo de pessoas que o assessora e, ao mesmo tempo, precisa supervisionar o trabalho e pessoas do seu cartório. Cabe ao Escrivão a administração de pessoas traçando o perfil para um bom atendimento ao público, de um trabalho cartorário eficiente bem como no cumprimento do horário de trabalho de acordo com a legislação e, acima de tudo, ter compromisso com o trabalho.

Portanto, além do planejamento das atividades do gabinete e cartório, tanto o juiz quanto o escrivão necessitam de uma orientação e treinamento, sendo necessário o apoio da equipe central para o gerenciamento de pessoas para administrar os conflitos ali existentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estrutura que foi criada e que existe, ainda, atualmente no Poder Judiciário nos mostra que é um modelo arcaico e ultrapassado e que tenta sobreviver apesar dos ventos de mudança em todos os setores da administração.

Não existe um processo de planejamento de atividade de cada unidade, e muito menos um gerenciamento central de todo o processo, ficando, a mercê de cada unidade a realização das atividades sem planejamento e estabelecimentos de metas. É por isso que a morosidade e o acúmulo de serviço imperam no poder judiciário e a busca de uma alternativa para o setor é um processo necessário.

O curso de Especialização nos mostrou o surgimento de uma nova forma de administração pública através de um modelo que busca a melhoria continua de processos para a completa satisfação do cliente. Neste processo é necessário que se criem mecanismos mais modernos e eficientes de administração centrados em projetos devidamente estruturados. Paradigmas devem ser quebrados e mudanças devem ser formuladas e, se for necessário até alterar a estrutura existente e criação de uma nova estrutura mais dinâmica e eficiente.

O presente ensaio nos indica um rumo que poderemos tomar através da criação de novos mecanismos de gerenciamento de processos e de pessoas que deverão ser adotados pela instituição do Poder Judiciário. Não se pode viver de paliativos a vida toda. Os problemas irão se agravando mais e mais e em determinado momento é necessário que se tome uma decisão.

Apesar de abordar mais o cartório judicial da Vara, as propostas aqui apresentadas poderão ser entendidas a todos os setores da Comarca como gabinete, secretaria, distribuição, contadoria e outras mais que possuem certa autonomia mas precisam apresentar um resultado positivo pois o sucesso do cartório depende muito destes setores. As críticas aqui feitas ao cartório judicial também servem para os demais setores porque não é feito planejamento algum das atividades, sendo que o gerenciamento de atividades e de pessoas é realizado de forma inadequada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. MARCELINO, Luciano Rodrigues. Gestão de processos e fluxo de trabalho: livro didático. Palhoça: UnisulVirtual., 2008.
2. FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. Modelos de Gestão pública : Livro didático. Palhoça: UnisulVirtual., 2007.
3. SANTOS, Luciano Costa. Gestão e qualidade no serviço público. Livro didático. Palhoça: UnisulVirtual., 2008.
4. ARAUJO, Luiz Cesar G. de. Tecnologia de Gestão Organizacional, São Paulo, Atlas, 2001.
5. KAPLAN, Robert S. Organização orientada par a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro, Campus. 2000.
6. COLENGHHI, Vitor Mature. O G. M e a qualidade total: uma interpretação perfeita. 2ª edição, Rio de Janeiro. Qualitynark, 2003.
7. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Manual de Procedimentos do Cartório Cível. 1ª Versão – 01 de março de 2004. Academia Judicial.
8. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Manual de Procedimentos do Cartório Criminal. 1ª Versão – 01 de março de 2005. Academia Judicial. Manual Cível.