

A Modernização das Atividades do Cartório da Vara da Fazenda Pública, Executivos Fiscais, Registros Públicos e Acidentes do Trabalho da Comarca de São José/SC

Daniela Freitas

Orientador: Professor Eduardo Aquino Hübler

RESUMO:

O país e o mundo vêm enfrentando diversas mudanças que influenciam diretamente as pessoas e o trabalho. E não poderia ser diferente com o setor público, onde todas as pessoas desejam ver eficiência, agilidade, eficácia e qualificação. Assim, este trabalho visa descobrir como alcançar esses objetivos, principalmente em um Cartório de uma Vara Judicial Estadual que possui mais de 30.000 processos em andamento. Para isso, a metodologia a ser utilizada neste estudo partiu da análise do mapa estratégico utilizado pelo próprio Tribunal de Justiça de Santa Catarina, traduzido através do BSC (*Balance Scorecard*). Num primeiro momento foi efetuada a análise crítica das estratégias previstas pelo Poder Judiciário de Santa Catarina aplicada no Cartório da Vara da Fazenda Pública e Executivos Fiscais da Comarca de São José. E, por fim, apresentam-se as sugestões para se atingir a implementação dos objetivos e metas propostos no referido mapa estratégico.

PALAVRAS-CHAVE:

Cartório; Mapa Estratégico; *Balance Scorecard* (BSC) do TJSC; Objetivos e Metas.

1 INTRODUÇÃO

A discussão sobre a reforma da gestão do Cartório da Vara da Fazenda Pública, Executivos Fiscais, Registros Públicos e Acidentes do Trabalho precisa se dar sob o enfoque de sua finalidade: para quê, qual o sentido de se alterar procedimentos e qual o resultado final que se quer obter? A partir daí, sabe-se qual mudanças devem ser implementadas e de que maneira deve ocorrer a transição do que se tem para o que se deseja.

Melhorar a mecânica de funcionamento de uma organização não é suficiente para que ela produza bons resultados, conforme se descobriu na prática pessoal em 16 anos de serviço no Judiciário Catarinense. Primeiro, é preciso pensar que resultados se quer, como fruto do funcionamento dessa organização, para depois definir que mecanismos internos devem ser transformados.

Essa discussão entre o que se pretende realizar e a conseqüente definição do que fazer está relacionada ao próprio debate sobre o papel do Judiciário, pois os entendimentos variados de juristas, sociedade, políticos e servidores públicos são os mais diversos, tornando difícil esta definição. Essa é uma questão muito importante, tanto que o Tribunal de Justiça de Santa Catarina, em seu mapa estratégico, define a missão que devemos buscar: “humanizar a Justiça, assegurando que todos lhe tenham acesso, garantindo a efetivação dos direitos e da cidadania, com eficiência na prestação jurisdicional”. E adota como visão “caracterizar-se como um Judiciário mais eficiente, reconhecido e respeitado pela Sociedade”.

As políticas, os princípios ou valores, são os balizamentos para o processo decisório e o comportamento da organização no cumprimento de sua missão. As políticas do Poder Judiciário de Santa Catarina e que serão adotados por esta unidade da Vara da Fazenda são: satisfação dos usuários; modernização e melhoria da infra-estrutura; valorização e avaliação contínua dos talentos humanos; otimização tecnológica permanente de sistemas e processos; incentivo aos meios alternativos de solução não adversarial de conflitos.¹

As estratégias, assim definidas no Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina configuram-se como o conjunto de ações de longo e médio prazos necessárias para atingir a visão. São elas: transparência e participação na Administração do Poder Judiciário; melhoria contínua da imagem do Poder Judiciário; humanização da justiça; preservação e aprimoramento do bom conceito da justiça; otimização dos serviços judiciários; aproximação da justiça ao cidadão.²

Com base na missão e visão já estabelecidas pelo Judiciário de Santa Catarina é que sabemos o que desejamos atingir, e este trabalho busca verificar a efetividade do *Balance Scorecard* (BSC) definido pelo Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça perante o Cartório da Vara da Fazenda Pública e Executivos Fiscais da Comarca de São José.

2 JUSTIFICATIVA

Ao se olhar para dentro do Judiciário Estadual e, portanto, da máquina administrativa nas diversas Comarcas, é possível antever a necessidade de transformação. Mudar a qualidade gerencial dos cartórios estaduais não é apenas uma reforma. É mais do que isso: é transformação. Trata-se de trocar o paradigma de qualidade gerencial que existe hoje pelo modelo que vai permitir ao cartório avançar e desempenhar os papéis que lhe competem.

Mas que qualidade gerencial é essa de que se fala e que precisa ser mudada? Por que não é uma reforma e, sim, uma transformação?

A resposta é simples: porque a qualidade gerencial que se tem está baseada no conjunto de valores que instituiu e mantém a cultura da burocracia. Isto significa que o enfoque das unidades está no processo e não no resultado. Não está ligado, portanto, ao cidadão, do qual, não por acaso, o Judiciário está hoje distanciado.

Há uma estrutura com organogramas, Varas, Cartórios, Diretorias, Divisões e um conjunto de leis que determina tudo o que se pode ou não fazer. A partir dessas estruturas – e suas leis, instruções normativas, portarias, decretos, etc. – elabora-se um programa ou projeto, uma ação concreta que tem resultados para o cidadão. Mas não foi olhando para o cidadão que se pensou em um resultado com determinado padrão de qualidade, nem se refletiu sobre a organização da equipe que deveria implementá-lo, tampouco se a ação poderia ser exclusivamente de um determinado cartório ou deveria ser imposto a todos pelo Tribunal de Justiça.

Os resultados buscados hoje em dia vêm de cima para baixo (do Tribunal para as Comarcas), mas a mudança necessária vai além – atinge servidores, condições de trabalho e situações peculiares a cada comarca ou cada cartório; e ninguém melhor do que a própria equipe para envolver-se, sugerir e implementar as novas ferramentas de gestão.

A importância deste trabalho está em apresentar uma análise e uma alternativa de gestão de desempenho para este Cartório, dentro do mapa estratégico traçado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, visando sensibilizar a alta direção da Corte Superior, cuja participação e comprometimento são fundamentais para o sucesso na implementação do modelo, aplicando o *Balance Scorecard* neste local de trabalho.

Assim, a primeira mudança consiste em deslocar o foco da preocupação de obedecer regras em compartimentos estanques (Tribunal de Justiça, Corregedoria-Geral da Justiça) e estabelecer o processo inverso. Primeiro, identificar objetivamente o que precisa ser feito e, depois, subordinar a organização, a estruturação, a normatização, o conhecimento, a

qualificação e o arranjo de pessoas em equipes à busca do resultado. Este é um ponto de fundamental importância na mudança da qualidade gerencial.

Empreender é uma busca por resultados através de agilidade, dinamismo, flexibilidade e assim por diante, mas sua conexão filosófico-conceitual deve manter-se alinhada com o que está descrito no planejamento do Judiciário Catarinense, também adotado por este Cartório da Vara da Fazenda Pública da Comarca de São José.

3 O MAPA ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

Conforme informações constantes na agenda do Tribunal de Justiça, a partir do processo de Planejamento Estratégico iniciado em 2000, o Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) desenvolveu uma série de técnicas inovadoras, visando à busca por uma gestão de excelência.

Sentiu-se a necessidade, então, de adotar uma metodologia adequada que possibilitasse o desdobramento das estratégias e o acompanhamento do desempenho institucional.

Seguindo recomendação do Programa de Qualidade no Serviço Público – Gespública – e observando as melhores práticas de organizações exemplares, optou-se pela utilização do *Balance Scorecard* (BSC) na instituição do Mapa Estratégico do PJSC.

Conforme definido na apresentação do mapa, o modelo propicia a tradução do Planejamento Estratégico em ações operacionais, por meio de um sistema de indicadores que retratam a performance organizacional, chamado Painel de Bordo. Dessa forma, orienta a tomada de decisões, possibilitando o direcionamento adequado dos recursos que viabilizarão ações de impacto positivo. Por fim, ressalta-se que, com a consolidação da metodologia BSC nas suas práticas de gestão, o Poder Judiciário de Santa Catarina dota seus gestores de subsídios concretos para a caminhada rumo ao alcance da Visão Institucional.

Ainda no ano de 2000, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina aderiu formalmente ao Programa de Qualidade no Serviço Público do Governo Federal, hoje chamado de Gespública. Este programa busca a transformação da gestão pública pela aplicação de métodos gerenciais que mudem o foco dos processos burocráticos internos para o cidadão e usuários dos serviços do Judiciário. Baseia-se nos seguintes critérios de excelência: liderança, estratégias e planos, clientes, informação, pessoas, processos e resultados.

Para viabilizar a implementação do Planejamento Estratégico e das recomendações do Programa de Qualidade, diversos projetos foram planejados e passaram a

ser executados (a utilização do PES – Planejamento Estratégico Situacional, o SisProject, entre outros). E, uma vez elaborada e implementada a estratégia, é necessário que a organização desenvolva um mecanismo de acompanhamento e avaliação para que tenha condições de atualizar suas ações e melhorar seu desempenho. Conforme definido no Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça, um conjunto bem elaborado de indicadores permite à organização acompanhar a execução da estratégia, monitorar o desempenho da instituição, estabelecer metas e verificar se estão sendo atingidas, viabilizar o aprendizado organizacional, conhecer resultados passados e projetar tendências.

Com base nessas premissas, o Poder Judiciário de Santa Catarina optou por utilizar-se do BSC – *Balance Scorecard* que é uma metodologia de medição do desempenho utilizada no mundo todo, criada por David Norton e Robert Kaplan da Universidade de Harvard. Inclusive, com o passar do tempo, os pesquisadores perceberam que o BSC é mais do que um simples conjunto de indicadores, mas que pode ser tratado como um Sistema de Gestão Estratégica já que viabiliza os seguintes processos gerenciais: esclarecendo e traduzindo a visão estratégica, comunicando e estabelecendo vinculações, planejamento e estabelecimento de metas, feedback e aprendizado estratégico.

Em meados dos anos 90, o *Balance Scorecard* passou a ser associado a outro instrumento muito importante chamado “mapas estratégicos”. Atualmente é quase impossível separar um conceito do outro, se falamos de BSC estamos falando também dos mapas estratégicos e vice-versa.

Conforme diz LEÃO FILHO, a sigla BSC traduzida significa: “Indicadores Balanceados de Desempenho”, onde o termo balanceado refere-se à utilização das quatro perspectivas diferentes.³ Diz ainda que: “o BSC foi concebido como uma ferramenta de avaliação de desempenho organizacional, mas hoje em dia é considerado como um sistema de “Gestão Estratégica”, propiciando uma visão dos principais elementos da estratégia das organizações que o adotam, focando não apenas a tomada de decisão, mas também a comunicação da estratégia e o retorno de seus resultados”⁴.

Por fim, para LEÃO FILHO⁵, os seguintes elementos compõem a estrutura do BSC:

Mapas estratégicos: um esquema que descreve a estratégia da organização através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro perspectivas;

Objetivos estratégicos: definem o que deve ser alcançado, relacionado às perspectivas;

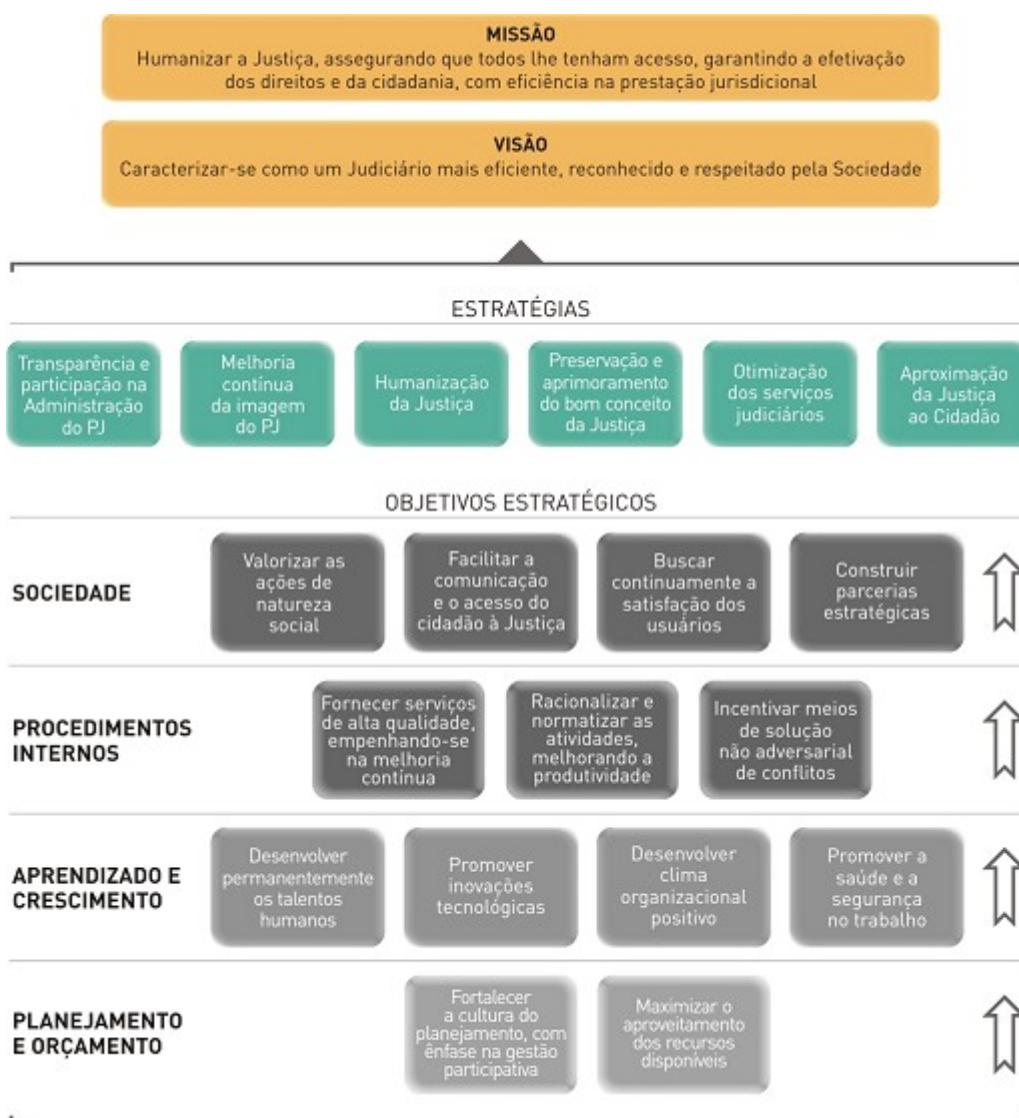
FCS (Fatores Críticos de Sucesso): principais desafios, obstáculos ou restrições ao alcance dos objetivos. Representa o que a organização tem por obrigação fazer com perfeição para obter êxito em sua estratégia;

Indicadores: elaboração de métricas para o acompanhamento dos objetivos e fatores críticos de sucesso;

Metas: nível de desempenho ou melhoria a serem alcançados;

Planos de ação: estruturação das ações-chave necessárias para o alcance dos objetivos.

Para facilitar o entendimento vejamos o Mapa Estratégico do PJSC:



4. ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DO PJSC NA VARA DA FAZENDA PÚBLICA E EXECUTIVOS FISCAIS DA COMARCA DE SÃO JOSÉ

Necessário se faz, para o estudo, definir a situação existente neste Cartório da Vara da Fazenda Pública e Executivos Fiscais da Comarca de São José, para um melhor conhecimento das condições de trabalho que enfrenta-se.

Conforme dados internos da Comarca, disponíveis no SAJ – Serviço de Automação do Judiciário, este Cartório conta com atualmente 32.600 processos em andamento e espaço físico idêntico ao das duas varas cíveis (que possuem em torno de 9.000 processos cada). O quadro de servidores, divididos nos períodos matutino e vespertino (por ausência de espaço físico) é composto por: 5 Técnicos Judiciários, 1 TJA – Chefe de Cartório, 5 Servidores Públicos Municipais (ou seja, 11 servidores que trabalham 7 horas diárias); 9 estagiários (que trabalham 4 horas diárias), totalizando 20 pessoas no quadro do cartório.

O quadro de estagiários é uma mão de obra indispensável, porém também é um complicador, pois em razão da legislação não permitir a prorrogação de estágio por mais de 2 anos, possuímos uma alteração neste quadro pelo menos 2 a 3 vezes ao ano. E, considerando, que o treinamento básico de um estagiário leva em torno de 6 meses, e a prática completa atinge-se no segundo ano, quando o mesmo está ficando autônomo (ou seja, sem supervisão direta) em suas atividades, extingue-se o contrato.

Ainda, conforme os dados internos da Vara, possuímos 300 audiências semanais, o que implica na disponibilização de pelo menos 2 servidores fixos para as intimações e controle sobre os processos de audiência.

O atendimento ao balcão é realizado das 12 às 19 horas, por uma única servidora, e atende em média 80 pessoas/dia.

Todos esses dados são importantes para se ter uma base do volume de trabalho realizado na unidade. Assim, seguindo o próprio fluxo indicado no quadro de Planejamento Estratégico do PJSC, faremos a análise a partir da base do organograma.

4.1 PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

Como o nome sugere (*Balance Scorecard*), a metodologia propõe um balanceamento entre quatro perspectivas organizacionais distintas. As perspectivas do BSC definidas pelo PJSC demonstram, através do quadro acima, que todo o planejamento estratégico tem como fundamento o PLANEJAMENTO e ORÇAMENTO. Ou seja, através

da base do organograma é que as ações são definidas por um orçamento existente, fazendo presumir uma limitação para as ações necessárias à implantação de medidas que busquem atingir a missão proposta.

O Tribunal de Justiça, em seu planejamento estratégico diz que o PLANEJAMENTO e ORÇAMENTO representam, na administração pública, a base para concretizar todas as demais ações e, conseqüentemente, tornar possível a missão da organização. Preconiza os esforços com planejamento e a gestão participativa com a finalidade de “gastar com qualidade”, ou seja, maximizar o aproveitamento dos recursos disponíveis.

Ora, recursos disponíveis não podem se confundir com orçamento que é algo pré-definido e estagnado. Há sim possibilidade, mesmo na administração pública de se obter recursos não definidos no orçamento, o que flexibilizaria ações a serem implementadas. Exemplo disso é a arrecadação do Fundo de Reaparelhamento do Judiciário, ou as custas judiciais, que são cobradas durante o ano e não estão previstas em orçamento.

A aplicação deste item em relação ao Cartório da Vara da Fazenda Pública e Executivos Fiscais da Comarca de São José já é descumprida em seu primeiro item: fortalecer a cultura do planejamento, com ênfase na gestão participativa.

Em momento algum, desde o início da implantação do Plano Estratégico do PJSC em 2000, permitiu-se a gestão participativa das Comarcas, individualmente, ou mais ainda, de seus cartórios. Desde o ano de 2003, quando assumiu-se a escritania desta Vara, até a presente data, não houve consulta formal ou informal das necessidades da unidade. Pelo contrário, solicita-se formalmente melhores condições de trabalho, como pedido de impressoras, de material de cartório, e na maioria dos casos sequer é fornecida resposta. Em outras oportunidades apenas respondem que não é possível atender ao pleito, e quando se chega ao limite de parar as atividades é que a solução surge, após busca pessoal da escritania.

O gestor da Unidade após pesquisa junto a seu pessoal, determinará as necessidades fundamentais de seu Cartório. E a partir daqui, inicia-se a mencionada gestão participativa. Cada unidade, com suas peculiaridades, deveria ser consultada sobre suas necessidades e serem as mesmas atendidas na medida do possível. Um exemplo da má distribuição das necessidades ocorre em relação à quantidade de impressoras. Por definição do TJSC, não deverá haver mais do que uma impressora multifuncional em cada unidade e no máximo outras duas impressoras simples (totalizando 03). Ocorre que um cartório que conta com 3.000 (três mil) processos e 06 funcionários recebe as mesmas 03 (três) impressoras que o cartório com 33.000 (trinta e três mil) processos e 20 funcionários.

Outro item analisado no Planejamento e Orçamento é “maximizar o aproveitamento dos recursos disponíveis”.

Aqui, conforme a realidade constatada na Vara, verifica-se que o TJSC prioriza os recursos físicos e não os humanos. Por exemplo, a Diretoria de Informática, conforme informações dos Técnicos de Suporte em Informática da Comarca, determina que uma única impressora deve atender em torno de 5 (cinco) computadores, de forma a maximizar recursos. Não foi considerado nesta maximização, conforme dados internos da comarca, o tempo dispendido por um servidor para levantar-se da mesa e caminhar até a impressora a cada ato realizado no processo. Lembrando que atualmente, conforme artigo 202 do Código de Normas da Corregedoria Geral da Justiça, todos os atos processuais são realizados no sistema computadorizado (SAJ) e devem ser impressos. Para o PJSC, maximizar recursos é economizar no imediato e não calcular o ganho/benefício final: agilidade na realização de atos processuais reduzindo o prazo final de trâmite de uma ação.

4.2 APRENDIZADO E CRESCIMENTO

No Planejamento Estratégico, o PJSC diz que o item “aprendizado e crescimento” oferece a infra-estrutura necessária para a consecução dos objetivos nas perspectivas propostas. É a perspectiva que concentra informação e produção de conhecimento, sendo a fonte de inovação e de criação de valor para a organização. É composta por capacidades dos funcionários, capacidades dos sistemas de informações e motivação e *empowerment* (que significa delegação de poderes. É reconhecer o valor dos funcionários e delegar-lhes suficiente poder de decisão e responsabilidade no desempenho de suas atividades).

Isso não ocorre no Cartório em estudo. Desde 2003, quando passou-se a dirigir esta unidade, poucos foram os cursos oferecidos pelo Tribunal de Justiça. Foram 4 treinamentos de mutirão para o coordenador do cartório, e 2 treinamentos para os Técnicos Judiciários. Apesar do Tribunal de Justiça, através do Código de Normas de sua Corregedoria-Geral da Justiça, prever, em seu capítulo IX, artigos 266 a 272 a realização de convênios para disponibilização de servidores municipais para trabalho perante a unidade, os mesmos são ignorados pela administração geral do Tribunal. Neste cartório que conta com 6 técnicos subordinados ao PJSC e 14 servidores à disposição, já que estes últimos são ignorados nos treinamentos fornecidos pelo TJSC não há como falar que a unidade conta com um aprimoramento.

Para ocorrer o crescimento da unidade é necessário aprendizado conjunto. Os cursos devem ser oferecidos para todos os funcionários do Cartório indiscriminadamente, e este é um investimento de grande retorno aos objetivos previstos pelo Tribunal.

As capacidades dos funcionários não estão sendo consideradas, os sistemas de informações estão completos, porém não eficientes, pois as máquinas (computadores) não acompanharam a capacidade do sistema, e realizam as tarefas de forma lenta, e em alguns casos, como emissão de relatórios gerenciais, não suportam a capacidade do Sistema de Automação do Judiciário. As redes instaladas no prédio já não dão conta do crescimento de máquinas ligadas ao mesmo tempo. Este fato é visível principalmente em nossa unidade eis que somos os únicos a trabalhar no período matutino, quando o acesso ao Sistema é mais rápido, ao contrário do período vespertino, onde quedas da conexão são constantes.

4.3 PROCEDIMENTOS INTERNOS

Dos objetivos estratégicos previstos neste item, iniciamos a análise do primeiro: “fornecer serviços de alta qualidade, empenhando-se na melhoria contínua”. Em momento algum, desde 2003 quando iniciou-se o trabalho de solução dos problemas da unidade, houve qualquer instrução do departamento de qualidade do Tribunal de Justiça, para orientações acerca de como alcançar este objetivo. Por iniciativa própria, na qualidade de Chefe de Cartório, e contando com a parceria dos demais servidores é que por tentativa e erro soluções foram encontradas para desafogar a unidade. Somente após realizar os estudos através da Pós de Gestão da Modernização do Poder Judiciário é que como chefe de cartório, foi possível entender o que é “serviço de qualidade”, porém ainda sem contrapartida dos níveis superiores para implantação deste tipo de serviço.

Racionalizar e normatizar as atividades, melhorando a produtividade: este objetivo só passou a ser atingido quando após reiteradas solicitações de chefes de cartório e servidores, o TJSC, através da Corregedoria-Geral de Justiça passou a editar mais rapidamente orientações e normas para determinados procedimentos. Aqui ficou claro que quando os servidores são ouvidos, a eficiência é logo atingida. Afinal, ninguém melhor do que quem está na ponta do atendimento para saber a realidade do serviço na Justiça de 1º grau. Ou seja, não pode o 2º grau (TJSC) supor que suas escolhas são as melhores para serem aplicadas no 1º grau, que é quem está diretamente ligado à atividade.

Mesmo com a melhora no retorno dado pela Corregedoria-Geral de Justiça, ainda, para alguns assuntos o Tribunal de Justiça demora a dar sua definição, deixando servidores e comunidade à espera pela solução de determinados procedimentos.

O objetivo de incentivar meios de solução não adversarial de conflitos é amplamente utilizado nesta unidade através do Sistema de Mutirão Permanente de Conciliação, com 3 pautas simultâneas com 300 conciliações semanais, porém o mesmo é aplicado apenas no âmbito Municipal através da Prefeitura Municipal de São José. Ficam de fora deste tipo de solução, dentro das competências da unidade: o Município de São Pedro de Alcântara, o Estado de Santa Catarina e Executivos Federais que correm por competência delegada (União, Autarquias, INSS, entre outros).

Não há apoio, principalmente logístico, do Tribunal de Justiça, na implantação de sistema de conciliação também para os demais entes públicos.

4.4 SOCIEDADE

Valorizar as ações de natureza social é um dos objetivos pouco aplicados nesta unidade. O PJSC não efetuou nenhuma ação para atingir este objetivo. Já, por conta própria, o Cartório tentou localizar alguém para a reciclagem do papel, sem sucesso. Reduziu-se o gasto com copos descartáveis, quando cada servidor passou a ter sua própria garrafinha de água. Ou, quando foram comprados (pelos funcionários) pratos e xícaras de louça.

Com o objetivo de “facilitar a comunicação e o acesso do cidadão à Justiça” o PJSC regularizou e implantou o Sistema de Assistência Judiciária (advogados gratuitos à população). Mas, este objetivo não é atingido em sua plenitude porque não há treinamento do pessoal de atendimento para instruções claras aos cidadãos. Falar com um Magistrado, por exemplo e em alguns casos, chega a ser difícil até para o Chefe de Cartório da Unidade, que é constantemente barrado pelos assessores dos Magistrados.

Neste item caberia ainda uma discussão de definição entre acesso “à Justiça” e acesso “ao Judiciário” que pelo entendimento desta Chefe de Cartório este último é o que tem sido atendido e não o acesso “à Justiça” que é um conceito muito mais amplo, porém que não deve se dar neste trabalho.

O objetivo de “buscar continuamente a satisfação dos usuários” por todas as deficiências já expostas, está constantemente prejudicado. Usuários não são só os cidadãos que procuram o atendimento no balcão. São também “usuários” do Judiciário de 1º e 2º graus da Justiça Estadual seus servidores concursados, seus colaboradores em geral, os servidores

terceirizados ou à disposição e principalmente estagiários voluntários ou remunerados.

Não há como se falar em satisfação dos usuários num ambiente físico apertado, num ambiente com demora no atendimento, num ambiente onde se deseja realizar um trabalho rápido e a máquina (computador) não deixa. Servidores com péssimas condições de trabalho atendem os cidadãos já com os nervos à flor da pele e a consequência é visível: atendimento sem cortesia, trazendo péssima imagem à administração pública em geral.

Para construir parcerias estratégicas é necessário que o PJSC abra caminhos de negociação, que disponibilize acesso aos servidores e população em geral para sugestão de soluções e parcerias que podem contribuir positivamente no alcance da missão proposta.

5. CONCLUSÃO

Após a análise do quadro de Planejamento Estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina, foram expostas as deficiências identificadas da aplicação deste mapa no Cartório da Vara da Fazenda Pública e Executivos Fiscais da Comarca de São José.

Conclui-se que o mapa estratégico, na sua quase totalidade não está sendo aplicado na unidade, ou o PJSC não dá condições da implementação dele no 1º grau.

Após refletir sobre soluções e caminhos das estratégias propostas, verifica-se que para atingir tais objetivos este Cartório necessita que sejam atendidos os seguintes abaixo discriminados.

a) Planejamento e orçamento: permitir que o gestor da unidade (em conjunto com sua equipe) apresente uma proposta de planejamento para a unidade de forma a maximizar o aproveitamento dos recursos disponíveis atingindo as necessidades conforme a realidade apresentada no início do trabalho;

b) Aprendizado e crescimento: permitir que o gestor sugira os cursos necessários ao desenvolvimento dos talentos humanos, e que tais cursos sejam aplicados aos 20 servidores da Vara, estendendo, inclusive ao pessoal lotado em gabinete quando o interesse do curso assim exigir; promover cursos no formato “treinamento empresarial integrado ao meio ambiente” de forma a desenvolver clima organizacional positivo e neste caso deverá contar obrigatoriamente com a presença do pessoal de gabinete para promover a união; permitir que as sugestões de inovações tecnológicas cheguem ao pessoal de informática e que estudos sejam feitos para a implantação das sugestões propostas; disponibilizar um profissional médico para visitas às unidades para conversar com os problemas de saúde dos servidores (idem programa saúde da família) identificando os casos que necessitariam tratamento perante

a divisão de saúde do Tribunal, não deixando de fora desta avaliação todos os servidores à disposição; e ainda, disponibilizar um profissional de ginástica laboral a ser dividido com as outras unidades da comarca, para prevenção de LER/DORT (lesões por esforços repetitivos, doenças relacionadas ao trabalho);

c) Procedimentos internos: para, dentro deste item, atender ao objetivo de fornecer serviços de alta qualidade com melhoria contínua passamos pelo item anterior, no tocante aos cursos: promover curso de gestão de qualidade com monitoramento periódico da implantação de sistemas de qualidade de forma a manter o empenho na melhoria; a aplicação deste tipo de sistema conseqüentemente racionalizará os serviços, surgirão propostas de normatização, melhorando a produtividade; providenciar contatos com os órgãos estaduais e federais para instituir sistemas de conciliação também desses entes públicos, disponibilizando a estrutura física adequada para o atendimento;

d) Sociedade: auxiliar a unidade a instituir parceria com empresas de reciclagem de papel, que é uma ação social indescritível nos dias atuais de depredação da natureza; ainda, capacitar os servidores a identificar problemas sociais graves buscando o correto encaminhamento da solução; treinar os servidores no atendimento ao cidadão para utilizar linguagem de fácil entendimento; em suma, cumprindo todos os itens anteriores a satisfação do usuário será atingida, não só em relação ao cidadão, mas também em relação aos colaboradores.

Com as sugestões propostas temos certeza de que atingir-se-á os objetivos propostos pelas estratégias, principalmente ao se analisar o que já foi realizado nesta unidade por iniciativa própria da equipe em melhorar a qualidade do serviço e atendimento.

Mapa estatístico Anual da Vara da Fazenda Pública e Executivos Fiscais da
Comarca de São José

SITUAÇÃO / ANO	2004	2005	2006	2007	2008
Processos em andamento	15.928	18.306	27.840	32.187	32.599
Processos distribuídos	3.487	11.216	6.764	3.941	4.921
Processos arquivados definitivamente	1.109	1.682	2.417	3.529	4.591
Aumento anual no número de processos	2.378	9.534	4.347	412	330
Porcentagem de aumento	14,92%	52,08%	15,61%	1,28%	1,01%

Dados disponíveis em consulta ao SAJ – Sistema de Automação do Judiciário

No início do trabalho em 2004 havia 15.928 processos com situação “em andamento”, porém estavam com trâmite reduzido na Vara. Não havia sido instalado o Sistema de Conciliações que desde 2006 atua com 3 pautas simultâneas.

Em 2005, o Município de São José ajuizou 11.216 ações, que equivaliam aos últimos 5 anos pois estavam prestes a prescrever, o que elevou consideravelmente o número de processos, bem como o fato já mencionado de ainda não estar instalado o Mutirão Permanente de Conciliações.

Apesar das ações ajuizadas, o trabalho árduo do cartório no sentido de agilizar o trâmite processual e atingir o objetivo final que é o arquivamento definitivo (onde a ação está totalmente resolvida) fez com que anualmente o número de processos arquivados definitivamente tenha aumentado ano a ano (2006, 2007 e 2008).

Desta feita, conforme se verifica da linha referente às porcentagens, desde 2005 foi reduzido (freado) consideravelmente o aumento anual de número de processos na Vara, sendo objetivo para o ano de 2009 a redução real desses valores.

Observe-se, que conforme dados internos constantes na intranet da Corregedoria-Geral da Justiça, todos os Cartórios de Execuções Fiscais do Estado possuíram aumento anual da percentagem de aumento de número de processos nas Varas, sendo este o único cartório com a redução acima descrita.

A partir do momento em que as novas sugestões passarem a ser adotadas, será efetuada uma análise de cada indicador, e de sua respectiva tendência, verificando-se se o desempenho institucional está em conformidade com as metas planejadas. Se os indicadores apresentarem que se está no rumo certo será importante trabalhar para manter o bom desempenho.

Caso os indicadores indicarem que as metas não estão sendo atingidas, será necessário focar esforços para melhorar a performance do Cartório, aplicando-se ações corretivas.

Por fim, com a execução dos projetos, consolida-se o desdobramento completo do Planejamento Estratégico, tal como recomenda a metodologia BSC. A partir daí é necessário um acompanhamento periódico do Painel de Bordo em busca da melhoria contínua.

Essa busca pela melhoria contínua passa pelo ciclo PDCA: planejar (*Plan*), fazer (*do*); verificar (*check*); e agir (*act*). Ao girar o PDCA, a organização pode entender em quais processos está falhando e onde precisa melhorar, gerando o apendizado.

No caso específico do PJSC, e conforme seu Planejamento Estratégico, pelo que foi exposto até aqui, verifica-se que a administração estratégica observou a seguinte seqüência

histórica: elaboração do planejamento estratégico, implementação da estratégia e, início da fase de acompanhamento e avaliação da estratégia. Esta última gera subsídios para retroalimentar (*feedback*) o processo de planejamento estratégico, configurando um ciclo permanente semelhante ao PDCA.

Com a implementação da ferramenta BSC, o Poder Judiciário de Santa Catarina consolida seu Planejamento Estratégico, traduzindo a visão institucional e os objetivos estratégicos em ações concretas, porém estas devem ser aplicáveis na Vara da Fazenda Pública e Executivos Fiscais.

Conforme o próprio Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça ressalta, todos os esforços empreendidos na melhoria das práticas de gestão deste Poder visam à prestação de um serviço jurisdicional mais eficiente à Sociedade Catarinense.

¹ Planejamento Estratégico do TJSC disponível em www.tj.sc.gov.br.

² Idem

³ LEÃO FILHO, Argemiro de Souza. **Balance Scorecard como Ferramenta da Gestão Pública**. Recife, junho/2008.

p. 5.

⁴ Idem.

⁵ Idem.