

Um Estudo De Instalação De Unidades Cartorárias Nas Dependências Dos Poderes Executivos Dos Municípios De Urussanga, Morro Da Fumaça e Cocal Do Sul

Aluno: Edson Lemos, Orientador: Luciano Rodrigues Marcelino

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina

Palhoça – SC – Brasil

edsonlemos100@hotmail.com

luciano.marcelino@unisul.br

RESUMO. A administração pública é historicamente rotulada de ineficiente, morosa e pouco produtiva, sendo entendida enquanto entrave para o desenvolvimento sócio-econômico do país e neste sentido, como administração pública entende-se também o Poder Judiciário, quanto aos processos judiciais em andamento. O presente artigo se insere neste contexto objetivando a formatação de uma metodologia, tendo como objetivo um estudo sobre a Gestão Estratégica e de Fluxo de Trabalho na Organização Pública, com ênfase no Poder Judiciário e assim, demonstrar o benefício que será gerado mais especificamente no Fórum de Urussanga, no que tange a implementação de um sistema estratégico (Sistema estratégico é uma forma de gerir a informação e auxiliar no processo de decisão estratégica), que propicie a implantação de unidades cartorárias, nas sedes das Prefeituras, para que estas possuam subsídios a fim de possibilitar o andamento de Processos de Execução Fiscal municipal. Será utilizado como arcabouço conceitual as áreas de atuação da Engenharia de Produção e de Gestão nas Organizações Públicas. A metodologia proposta é resultante da experiência do autor em reforma organizacional, aplicada pelo Tribunal de Justiça, quando da instalação da 2ª Vara na Comarca de Urussanga, abarcando premissas, objetivos e resultados esperados para cada uma das etapas definidas.

Palavras chave: Administração Pública, Gestão Estratégica, Técnicas de Gestão e Gerenciamento de Recursos, Unidades Cartorárias.

1. Introdução

A máquina administrativa pública é caracterizada como ineficiente e de baixa capacidade para agregação de valor à sociedade. Isso decorre, em primeira análise, da própria essência burocrática de seus processos, o que dificulta a identificação de problemas e, conseqüentemente, restringe a implantação de melhorias. No contexto das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o “a forma antiga de trabalho e a forma nova” (VALERIANO, 2001, p. 295) isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas. As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo tanto em aspectos administrativos quanto em políticos. Mais que isso, necessitam criativamente integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo. Entretanto, essa busca de forças torna-se necessária para se conduzir a uma reflexão, onde se possa obter as melhores estratégias para descrever organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade.

Também deve ser observado o histórico do perfil do servidor público marcado pelo conhecimento limitado de questões emergentes no estado da arte no que tange a gestão de organizações. Ainda, soma-se a estes aspectos uma tendência de desprezo e incompreensão acerca do planejamento e das ciências e técnicas de governo, além do excesso de confiança na experiência e na arte política, os quais acabam por se tornarem inimigos dos métodos de trabalho.

Percebe-se que existem diversas possibilidades de inserção da Engenharia de Produção e Gestão de Fluxo de Trabalhos de forma a transformar a imagem de ineficiência da administração pública, e neste intere a estratégia é a palavra chave para o êxito dessa proposta de transformação.

Porém a definição de estratégia dentro do campo da administração admite, também, outras perspectivas. Além de planejamento, que está relacionado à idéia de futuro, daquilo que a organização pretende ser, o conceito de estratégia também traz em si a idéia de padrão, isto é, a consistência em um comportamento ao longo do tempo, caracterizando a preocupação organizacional com a sua imagem frente à sociedade. Além disso, estratégia pode ser entendida como uma “posição ou seja, a colocação da empresa frente a novos mercados, dado o seu interesse em competir nesse novo campo ou, ainda, como uma perspectiva, traduzida na maneira fundamental de uma organização fazer as coisas” (DA COSTA, 2007, p. 424).

2. Planejamento para Reforma Administrativa

Reconhecendo que o Judiciário não é um poder uniforme e que não apresenta as mesmas características em todo o território nacional, existindo vários poderes em um só – federal, estadual, trabalhista, eleitoral, juizados especiais, primeira e segunda instâncias, tribunais superiores é possível que se chegue à conclusão de que é necessária a criação de uma estratégia para a Administração Judiciária, o que certamente levará a um Planejamento Estratégico com vistas a alcançar os objetivos propostos de acordo com os anseios da sociedade.

A Administração Judiciária deve ser encarada a nível macro e micro, ambos complementando-se e coordenadas entre si. A administração dos tribunais, a nível macro, apresenta dificuldades organizacionais, burocratização e independência dos órgãos judiciais para traçarem seu modo administrativo sem levar em consideração o conjunto, os demais componentes do Poder.

A nível micro, o problema está na complexidade das organizações judiciais, em geral com magistrados exercendo duplamente a função de administração da justiça e administração da organização, ou seja, o magistrado exerce a função jurisdicional como Juiz de Direito e função administrativa como Juiz Diretor do Foro.

A modernização administrativa deve ser iniciada por um entendimento da situação atual da organização, que gera o conhecimento necessário para o posterior redesenho de sua estrutura organizacional. Em seguida, inicia-se uma fase de melhoria dos processos, que conduz a organização para uma transição entre sua estrutura original e o modelo de funcionamento idealizado.

Finalmente é importante ressaltar que qualquer ação de reforma administrativa é de natureza complexa promovendo uma grande ruptura de paradigmas, com a modificação da organização do trabalho historicamente aceita, a alteração dos valores culturais cultivados, a reestruturação da sistemática de execução das tarefas, etc.

Para minimizar esta problemática é fundamental que, antes do início efetivo do projeto, seja definida uma série de diretrizes estratégicas que orientem o processo de tomada de decisão ao longo da modernização e promova a convergência das decisões tomadas para pólos comuns, potencializando resultados obtidos e minimizando ações contraproducentes.

3. Desenho da atual estrutura organizacional

O Poder Judiciário de Santa Catarina, como os demais Tribunais da Federação brasileira, apresenta uma estrutura piramidal: Onde no topo encontra-se o Presidente do Tribunal de Justiça, seguindo-se pelos Desembargadores, juízes de 2º grau, juízes de 1º grau e servidores do Tribunal e Comarcas do Estado, onde existe uma certa autonomia entre os magistrados nas Comarcas, com uma certa medida de subordinação entre estes e os Desembargadores e Presidente do TJSC, com uma forma burocrática de administração instalada com todos os seus paradigmas. O modo de atuação do Judiciário, de forma estratificada, com o conhecimento cada vez mais especializado e individualizado, não permite a integração da problemática em termos do todo, mas sim em fragmentos de gestão. Em função da burocratização da Administração Judiciária, tanto no que concerne à atividade meio quanto a atividade fim, reina uma situação de conformismo e estagnação intelectual que dificulta a transformação de qualquer modelo.

O que se espera é efetivamente, o ideal de jurisdição, são decisões de qualidade proferidas no menor prazo possível. Mas o que fazer, qual a saída para o entulhamento dos Tribunais com recursos e o excesso de processos em andamento nos cartórios judiciais?

4. Gestão e Modelagem dos Procedimentos e Fluxo de Trabalho

A metodologia de trabalho proposta se inicia com uma ação de modelagem dos processos da organização. Um processo deve ser entendido enquanto “um conjunto estruturado e mensurável de atividades com um propósito específico (um nível de qualidade ou um prazo de entrega, por exemplo) e orientadas para o cidadão”. (HALL, 1982, p. 112).

Neste sentido, a prática da modelagem de processos tem os seguintes objetivos globais: uniformizar o entendimento da forma de trabalho, gerando integração organizacional, analisar e melhorar o fluxo de informações; explicitar o conhecimento sobre os processos, realizar análises organizacionais e de indicadores, realizar simulações, apoiando tomada de decisões e gerir a organização (HALL, 1982, p. 115).

Assim, de forma específica, a instalação de unidades cartorárias desvinculadas do Fórum, no âmbito físico e sob a responsabilidade de servidores vinculados ao órgão municipal, tem como objetivo:

- democratizar o acesso do cidadão aos serviços e informações de natureza pública de forma mais fácil e prática;
- proporcionar qualidade de atendimento, economia de tempo e esforço do cidadão que possui demandas executivas;
- restaurar o caráter público dos serviços, prestando atendimento sem privilégios ou preferência política;
- Propiciar maior transparência à gestão pública;
- Dignificar a função pública elaborando um convênio entre Poder Executivo e Judiciário;

5. Desenho da nova estrutura organizacional

A mudança no modelo de gestão é um processo que tende a ter resistências naturais e deve ser instituído com cuidado, de forma planejada e controlada, por meio de indicadores de desempenho, tais como: Quantidade de processos em andamento, Índice de confiança no serviço prestado, Índice de Satisfação dos servidores, Índice de Satisfação das partes e advogados, Tempo médio de andamento do processo de Execução Fiscal Municipal, Volume de produção no que tange ao cumprimento do expediente dos processos, Índice de recuperação de débitos municipais oriundo de Dívida Ativa e Índice de evolução na nova sistemática do andamento dos processos, que apontem o sucesso ou não das atitudes adotadas. Surge a idéia de que, mais do que o simples planejamento, é preciso preocupar-se com a gerência estratégica, ou seja, o estabelecimento de metas e objetivos para organização ajustados às demandas onde a organização está inserida, reforçando as idéias de processo contínuo, inovação e adaptação.

Numa concepção de planejamento estratégico visando a inovação no que tange aos objetivos da organização, passou-se a admitir que os processos de elaboração de estratégias podem ocorrer de diversas maneiras, umas mais eficientes ou não de acordo com a necessidade da empresa, entre eles, vale destacar o planejamento racional e o planejamento estratégico.

No **planejamento racional** há grupos distintos trabalhando, sendo aqueles que planejam e aqueles que executam o que foi planejado. Após a seleção das melhores alternativas por parte dos planejadores, são usados argumentos racionais e considerações analíticas para tornar mais claras as estratégias, já que serão outras pessoas que irão

implementar o programa, onde cada membro da empresa presta a ela uma contribuição diferente, mas todos devem colaborar para o alcance da meta comum.

No **planejamento estratégico** é aquele que surge, sem necessariamente vir de um processo de elaboração formalizado. As pessoas formulam as estratégias porque acreditam que elas são importantes e/ou necessárias. Elas não aguardam autorizações ou regras para atuar. Desta forma, os estrategistas acumulam um aprendizado e é possível desenvolver estratégias de forma rápida, pois tal método exige que a implementação se dê pelas mesmas pessoas que formulam a estratégia.

Dessa forma, não basta que um ou outro órgão jurisdicional busque atuar de acordo com os anseios e expectativas da sociedade, mas é necessário que o Judiciário atue a partir das idéias definidas como estratégicas para esse Poder, pautadas nos novos princípios da administração pública gerencial.

Alguns podem pensar que o produto do planejamento estratégico é um plano ou um conjunto de planilhas e tabelas. Muito mais que isso, o produto do planejamento estratégico são os resultados compatíveis com a missão e objetivos organizacionais. A proposta desse tipo de iniciativa é estabelecer um sentido e direção para organização, e não aumentar a burocracia.

É necessário, para que se obtenha sucesso na elaboração de um planejamento estratégico, que se rompam as barreiras da cultura organizacional enraizada no homem, aqui servidor. O sistema Judiciário não pode ser visto como um emaranhado de órgãos desvinculados entre si, cada qual realizando a prestação jurisdicional a seu modo. Claro que medidas isoladas, quando não se tem uma unidade possível, podem surtir algum efeito. Mas são insignificantes para o todo da população que prescinde dos serviços daquele Poder.

É preciso que o planejamento estratégico do Judiciário seja desenvolvido a partir do consenso daqueles que detém o poder para decidir sobre os rumos a serem seguidos por todo o poder. E mais que isso, é necessário que esses se preocupem com a questão administrativa do Poder Judiciário, pois mais do que nunca essa administração envolve questões técnicas e políticas e deve ser buscada uma solução que envolva pessoas que conheçam de todos os ramos envolvidos nessa gestão.

No caso específico deste artigo, foca-se na Capacidade do Poder Judiciário, conceber uma metodologia para realização de uma reforma administrativa centrada na melhoria dos processos da organização e focada no aumento de sua eficiência e eficácia com vistas a propiciar uma descentralização dos trabalhos cartorários, com a instalação de

unidades cartorárias, que abrangem em seu escopo, uma forma gerenciável no que tange à Organização Administrativa.

5.1. Sistema de Gestão Estratégica

Hoje existem dezenas de sistemas de gestão derivados de algum sistema básico, ou oriundos da adaptação de um ou mais sistemas às necessidades de determinadas empresas. Alguns sistemas podem auxiliar a gestão da estratégia, seja na etapa de implementação ou na de controle, tais como: o Gerenciamento por Objetivos, a Gestão pela Qualidade Total (TQM), a Reengenharia, o Custeio Baseado em Atividades. Existem, entretanto, alguns sistemas mais adequados ao gerenciamento estratégico, como o *Balanced Scorecard* (BSC).

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido na década de noventa, por Robert S. Kaplan e David P. Norton, com a finalidade de ser um sistema para mensuração do desempenho dos ativos intangíveis das empresas tais como: novos produtos ou produtos em fase de produção; processos inovadores; habilidades, motivação e flexibilidade dos funcionários, lealdade dos clientes, bancos de dados, sistemas, etc.

O próprio Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de SC, utiliza como metodologia o *Balanced Scorecard*, para implementar um programa de qualidade objetivando da transformação da gestão pública pela aplicação de métodos gerenciais que mudem os focos dos processos burocráticos internos para o cidadão e usuário dos serviços do Judiciário.

5.1.1. Construindo um *Balanced Scorecard*

Para se construir um *Balanced Scorecard* é preciso ter em mente que esta é uma iniciativa *top-down*, ou seja, de cima para baixo, da alta administração, neste caso do Juiz Diretor do Foro ao Cartório, passando pelo Escrivão e servidores, e que, para ter sucesso, deve haver participação e comprometimento de todos os envolvidos.

Num segundo momento, a organização deve definir o arquiteto do projeto, aquela pessoa que será a responsável pela organização, filosofia, metodologia e desenvolvimento do *scorecard*. À partir daí, podem ser seguidas algumas etapas para auxiliar na construção do modelo:

- **Definição dos Indicadores:** Já delimitados no esboço da Nova estrutura do Cartório no item 5;

- **Consenso de todos em torno dos objetivos à serem alcançados:** Compilar as informações recebidas, selecionar as questões mais importantes e preparar uma relação preliminar de objetivos e medidas nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, material este que servirá de base para apresentar ao Juiz Diretor do Foro;
- **Elaboração do Plano de Implementação:** desenvolverão o plano de implementação, incluindo a forma como os indicadores se vinculam aos bancos de dados e sistemas de informações, comunicando o *Balanced Scorecard* a toda a organização, incentivando e facilitando o desenvolvimento de métricas de segundo nível para as unidades.

Com o *Balanced Scorecard* nasceram os mapas estratégicos, uma ferramenta que auxilia no direcionamento dos passos a serem seguidos para o alcance dos objetivos finais, com cinco princípios gerenciais que são: traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio de liderança executiva.

5.2. Utilização do *Balanced Scorecard* no Fórum de Urussanga

O mapa estratégico de uma instituição do setor público tem em seu topo a missão e não a estratégia. O Fórum de Justiça como extensão do Poder Judiciário Catarinense é uma entidade do setor público, portanto não visa lucro para si, mas tem uma missão a cumprir, definida em Plano Estratégico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina: “Humanizar a Justiça, assegurando que todos lhe tenham acesso, garantindo a efetivação dos direitos e da cidadania com eficiência na prestação jurisdicional.” (ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA, 2007, pág. 07).

Abaixo estão estruturadas todas as definições que servem como proposta de implementação de um Plano Estratégico do Fórum de Urussanga, possibilitando assim a instalação das unidades cartorárias nas dependências dos Poderes Executivos dos municípios de Urussanga, Cocal do Sul e Morro da Fumaça, o qual contempla as principais orientações corporativas para a instituição da meta e dos objetivos propostos:

1 - Figura: Plano Estratégico do Fórum de Urussanga

Plano Estratégico do Fórum de Urussanga para instalação das Unidades Cartorárias			
Missão	Visão	Negócio	Valores
Assegurar a efetividade da prestação jurisdicional aos cidadãos e do Poder Executivo, no que tange aos processos de Executivo Fiscal Municipal	Ser modelo no Estado como Comarca piloto na instalação de unidades cartorárias para demandas Fiscais, de forma gerencial, contribuindo para aperfeiçoamento do Poder Judiciário Catarinense	Efetividade no controle e andamento processual, com gestão dos recursos públicos estaduais e municipais (Tribunal de Justiça/Fórum de Urussanga e Prefeitura Municipal)	Efetividade; Justiça; Profissionalismo; Imparcialidade; Confiança no Serviço Público;
Objetivos Estratégicos			
<p>Modernizar e agilizar a prestação jurisdicional quanto aos processos oriundos de Dívida Ativa municipal;</p> <p>Descentralizar o andamento dos processos de Execução Fiscal do Fórum de Urussanga, com a efetiva participação dos entes públicos municipais (Prefeituras de Urussanga, Cocal do Sul e Morro da Fumaça);</p> <p>Cumprir com tempestividade e qualidade as competências do Poder Judiciário aqui definido como o Fórum de Urussanga;</p> <p>Fortalecer o relacionamento com a sociedade, órgãos públicos: Poder Judiciário e Poderes Executivos;</p> <p>Contribuir para a melhoria da prestação dos serviços públicos e</p> <p>Aprimorar política interna de gestão de pessoas.</p>			
Estratégias			
<p>Aperfeiçoar o sistema de planejamento e gestão do Fórum de Urussanga;</p> <p>Fortalecer uma parceria entre o Fórum de Urussanga e os demais entes públicos do Poder Executivo (Prefeituras dos municípios de Urussanga, Cocal do Sul e Morro da Fumaça);</p> <p>Desenvolver a política de gestão do conhecimento, voltado aos servidores que atuaram nas unidades cartorárias;</p> <p>Ampliar e aprimorar o uso da tecnologia da informática, voltado ao desenvolvimento da informação;</p> <p>Aperfeiçoar os processos de trabalho do Fórum de Urussanga;</p> <p>Assegurar um nível adequado de satisfação dos servidores do Fórum de Urussanga;</p> <p>Assegurar um elevado nível de satisfação das partes e advogados.</p>			
Indicadores de Gestão			
<p>Nr. de processos em andamento;</p> <p>Índice de confiança no serviço prestado;</p> <p>Índice de Satisfação dos servidores;</p> <p>Índice de Satisfação das partes e advogados;</p> <p>Tempo médio de andamento do processo de Execução Fiscal Municipal;</p> <p>Volume de produção no que tange ao cumprimento do expediente dos processos;</p> <p>Índice de recuperação de débitos municipais oriundo de Dívida Ativa e Índice de evolução na nova sistemática do andamento dos processos;</p> <p>Tempo médio de atendimento das partes;</p> <p>Índice de confiança na atuação do Fórum da Comarca de Urussanga;</p> <p>Índice de satisfação com as informações prestadas;</p> <p>Índice de utilidade das informações prestadas;</p>			

Fonte: Apostila de Gestão Estratégica nas Organizações Públicas (2008).

Delimitado as definições acima, faz-se necessário alocar os objetivos estratégicos, constantes do Plano Estratégico do Fórum de Urussanga, dentro da arquitetura do *Balanced Scorecard*, que pode ser classificada sob as seguintes perspectivas:

a) **Perspectiva de Definição**

Objetivo Estratégico: Descentralizar o andamento dos processos de Execução Fiscal do Fórum de Urussanga, com a efetiva participação dos entes públicos municipais (Prefeituras de Urussanga, Cocal do Sul e Morro da Fumaça);

Justificativa: A separação dos processos de Execução Fiscal, do Fórum de Urussanga, sob o andamento nas unidades cartorárias, sob a responsabilidade de um servidor do TJ e outros à disposição da Prefeitura, vai viabilizar tanto o andamento dos próprios processos de Execução Fiscal, como irá diminuir a sobrecarga de processos no Fórum de Urussanga.

b) **Perspectiva do Cidadão**

Objetivo Estratégico: Fortalecer o relacionamento com a sociedade, órgãos públicos: Poder Judiciário e Poderes Executivos e com isso contribuir para a melhoria da prestação dos serviços públicos;

Justificativa: É uma consequência lógica da perspectiva de definição, pois com a separação física dos processos, onde em tese estaria criando uma unidade cartorária especializada, as partes e advogados teriam um andamento processual mais célere e efetivo.

c) **Perspectiva do Processo Interno**

Objetivo Estratégico: Aperfeiçoar os processos de trabalho do Fórum de Urussanga e assegurar uma nível adequado de satisfação dos servidores do Fórum de Urussanga, cumprir com tempestividade e qualidade as competências do Poder Judiciário aqui definido como o Fórum de Urussanga;

Justificativa: O princípio fundamental da qualidade no serviço público é atender as necessidades e as expectativas do cidadão. Responder de forma tempestiva e completa e atuar eficiente são essenciais para o cumprimento deste propósito, ou seja, corresponde a como atuar nos processos internos relacionados ao atendimento das necessidades e expectativas das partes e advogados.

d) **Perspectiva do Aprendizado**

Objetivo Estratégico: Aprimorar política interna de gestão de pessoas.

Justificativa: A gestão do conhecimento e a política de gestão de pessoas adquirem papel central para o sucesso das organizações e instituições públicas.

Após a definição dessas premissas, deve-se vincular as estratégias definidas no Plano Estratégico, do modelo acima proposto, após selecionar os indicadores que possam refletir o alcance dos objetivos, seguindo-se assim a aplicação de todos os conceitos à propostas para um *Balanced Scorecard* e respectivo Mapa Estratégico.

6. Como Implementar a instalação das unidades cartorárias

Uma forma de implementação da reforma administrativa é buscar entender, analisar e criticar a estrutura organizacional existente, tendo como importante ressalva a consideração de que o organograma implantado na realidade da organização pode ser distinto do modelo formal documentado e oficializado pela legislação.

A metodologia para o desenvolvimento desta etapa é realizada através de reuniões com o Juiz Diretor do Foro, Prefeitos Municipais, Presidentes das Casas Legislativas, servidores do quadro do Poder Judiciário e dos Poderes Executivos Municipais, em que se busca o entendimento dos seguintes aspectos:

- Estratégia da organização;
- Estrutura organizacional vigente, identificando a existência de coordenadores de processos;
- Atendimento ao cidadão;
- Integração entre unidades organizacionais;
- Mecanismos de gestão, identificando principalmente o que é centralizado e o que é descentralizado;

- Recursos humanos, em que se deve dar especial atenção para os programas de capacitação e gestão do conhecimento dos servidores;
- Sistemas de informação, em que se explicita quais são, qual o nível de integração entre eles e sua eficiência; e, por fim,
- Finanças. As percepções e informações obtidas com estas reuniões devem ser complementadas pelos conhecimentos tácitos e explícitos gerados pelo mapeamento

de processos na etapa anterior, com vistas à se conseguir recursos dentro do próprio município propiciando assim a instalação das unidades cartorárias.

Administrativamente, a implementação se dará através de um convênio, entre o Poder Judiciário de SC, mas especificamente o Fórum de Urussanga, tendo como representante o Juiz de Direito e Diretor do Foro, o Juiz da 2ª Vara, e as Prefeituras Municipais dos 03 municípios vinculados à Comarca de Urussanga (Urussanga, Morro da Fumaça e Cocal do Sul), onde deverá ser especificado as necessidades, a forma, os objetivos e a função primordial a que se destinam as varas cartorárias instaladas, conforme modelo e projeto apresentado.

Inicialmente, deve-se criar um grupo de trabalho, constituído por servidores do Fórum de Urussanga e servidores do Poderes Executivos Municipais devidamente capacitados, para reproduzirem a proposta de implantação das unidades cartorárias.

Em seguida, deve-se buscar identificar, o espaço físico adequado, para qual serão deslocados os processos judiciais, e preparar tais ambientes, para estarem aptos para a instalação das unidades cartorárias, ou seja, mesas adequadas, equipamento de informática com condições adequadas de uso, que possam utilizar o sistema SAJpg, que é o sistema de automação do Poder Judiciário Catarinense, bem como a virtualização dos processos de Execução Fiscal Municipal, onde haja a máxima interação entre o sistema do município de cadastro de dívidas ativas e o sistema SAJpg, propiciando assim uma diminuição de papel e maior controle jurisdicional de forma automatizada e informatizada.

Após essa etapa deve-se preparar o ambiente para a mudança, seja no âmbito físico, como da estrutura organizacional.

7. Preparação do ambiente para a mudança

Concluída a etapa anterior, surge o desafio relacionado a implementar tanto a nova estrutura organizacional quanto as melhorias nos processos. Ambas tornam-se particularmente difíceis, dada a complexidade da tarefa de convencer um grupo de indivíduos a sair de sua área de conforto e aderir as mudanças propostas baseado na expectativa de futuros benefícios.

A preparação do ambiente se fundamenta em quatro pilares principais:

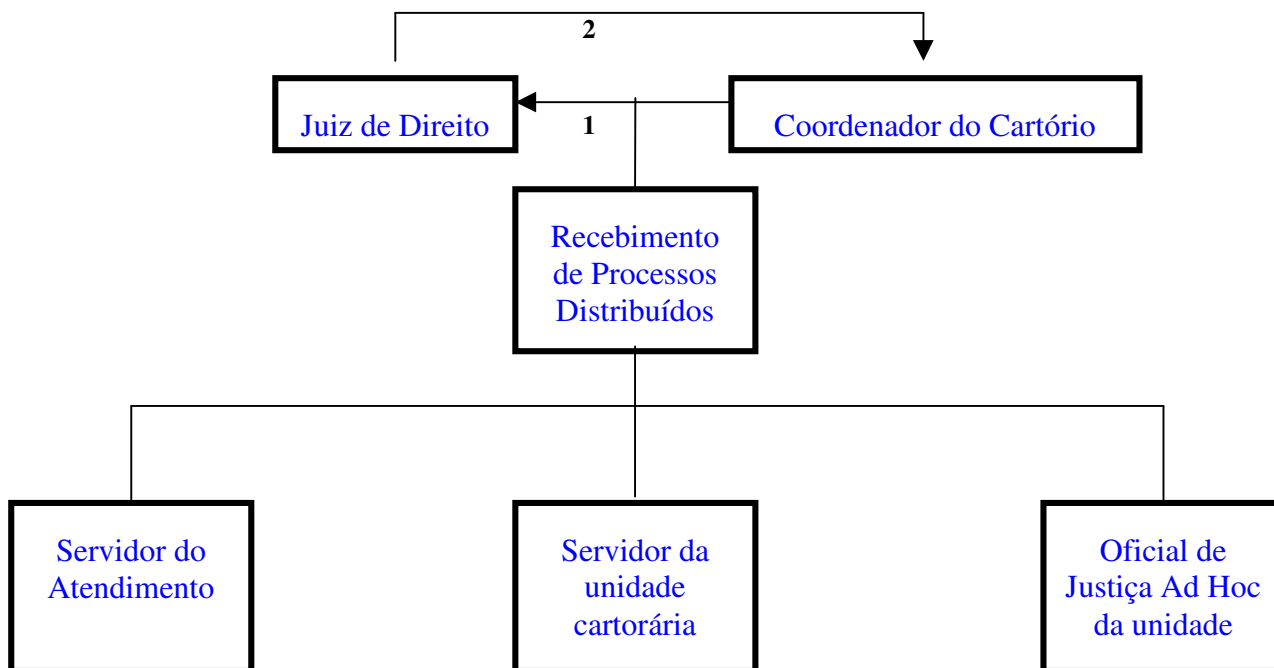
- **Atividades para implantação:** que são aquelas referentes às ações a serem tomadas e a seqüência em que dever ser tomadas, tipo como será feita a separação dos

processos e o deslocamento dos mesmos para o novo ambiente físico, bem como a implantação dos micro-computadores e o Sistema SAJpg;

- **Grupo de implantação:** referentes à distribuição das atividades propostas em unidades organizacionais funcionais formais e estratégia de implantação - referente ao debate que deve ser fomentado considerando as diversas possibilidades para esta implantação alcançar a qualidade esperada no mínimo tempo possível;

- **Grupo de Trabalho:** refere-se ao dimensionamento do quadro de pessoal, pois a estrutura organizacional das unidades cartorárias, necessita de um quadro de pessoal dimensionado pela quantidade de trabalho necessário para realização de todo o processo de produção na conquista dos resultados previstos. Na proposta deste modelo o que vai determinar o dimensionamento do quadro de pessoal para realização do trabalho da unidade cartorária é a quantidade de devedores, ou melhor de processos que cada unidade cartorária irá receber, pois a quantidade de processos de feitos de executivo fiscal é distinto para cada município. Salienta-se também ao fato de não poder deslocar 03 (três) servidor do quadro do Poder Judiciário para cada unidade cartorária instalada nos 03 municípios à saber: Urussanga, Cocal do Sul e Morro da Fumaça, deve ser designado um servidor que responderá pela Coordenação das unidades de forma concomitante e solidária com o Juiz da 2ª Vara, onde são vinculados os processos de Execução Fiscal. A estrutura organizacional das unidades cartorárias poderá ter como base o seguinte organograma:

2 - Figura: Organograma de fluxo de trabalho no cartório



Onde o passo 1 e 2 refere-se aos processos que demandam decisão jurisdicional, onde o Coordenador remete ao magistrado e esse após decidir remete para a unidade para o devido andamento, respectivamente, sendo que as demais situações, terão os processos o andamento feito através de atos ordinatórios pelo próprio cartório.

- **Capacitação Funcional:** Que possui as atribuições de gestão comportamental, capacitação dos funcionários e acompanhamento do ambiente da organização ao longo da implantação, pois os servidores que serão cedidos pelos municípios devem passar por uma capacitação, no que tange ao trabalho forense, mas especificamente focalizado no andamento dos processos de Execução Fiscal e a utilização do Sistema SAJpg e o Manual do Procedimento Jurídico Cível.

Uma forma de implementação da reforma administrativa é buscar entender, analisar e criticar a estrutura organizacional existente, tendo como importante ressalva a consideração de que o organograma implantado na realidade da organização pode ser distinto do modelo formal documentado e oficializado pela legislação.

A metodologia para o desenvolvimento desta etapa é realizada através de reuniões com o Juiz Diretor do Foro, Prefeitos Municipais, Presidentes das Casas Legislativas, servidores do quadro do Poder Judiciário e dos Poderes Executivos Municipais, em que se busca o entendimento dos seguintes aspectos:

- Estratégia da organização;
- Estrutura organizacional vigente, identificando a existência de coordenadores de processos;
- Atendimento ao cidadão;
- Integração entre unidades organizacionais;
- Mecanismos de gestão, identificando principalmente o que é centralizado e o que é descentralizado;
- Recursos humanos, em que se deve dar especial atenção para os programas de capacitação e gestão do conhecimento dos servidores;
- Sistemas de informação, em que se explicita quais são, qual o nível de integração entre eles e sua eficiência; e, por fim,
- Finanças. As percepções e informações obtidas com estas reuniões devem ser complementadas pelos conhecimentos tácitos e explícitos gerados pelo mapeamento de processos na etapa anterior, com vistas à se conseguir recursos dentro do próprio município propiciando assim a instalação das unidades cartorárias.

Administrativamente, a implementação se dará através de um convênio, entre o Poder Judiciário de SC, mas especificamente o Fórum de Urussanga, tendo como representante

8. Conclusão

O presente trabalho tem como foco uma proposta de implantação do sistema de gestão estratégica *Balanced Scorecard* para o Fórum de Urussanga, que com busca novas soluções em sistemas de gestão estratégica - visando influenciar os Poderes Executivos e o Juiz Diretor do Foro, para o sucesso do modelo com a aplicação do sistema nos seus locais de trabalho, objetivando o cumprimento da missão institucional. Sendo necessário um sistema de gestão que focalize essa missão; que interligue os objetivos estratégicos a essa missão através de estratégias; que difunda essas estratégias e esses objetivos a todas as pessoas da organização, visando o envolvimento e o comprometimento de todos.

O que se espera é efetivamente, com a instalação das respectivas unidades é propiciar o ideal de jurisdição, que são decisões de qualidade proferidas no menor prazo possível.

Uma das soluções é uma reforma administrativa no Poder Judiciário, evitando, assim, que o Juiz venha a trabalhar para proferir decisões como conclusos, diga o autor, diga o réu, especifiquem as provas, etc. O Juiz deve julgar, todas as demais questões devem estar submetidas às Serventias Judiciais e a uma gerência de qualidade do Titular do Cartório que, atualmente, não tem controle sobre sua produtividade. Todos os atos administrativos, de expediente ou de controle dos Cartórios seriam, estes sim, da Corregedoria e do Controle Externo do Judiciário.

As partes pedem, contestam, instruem e, tudo orientado com qualidade e eficiência por um Titular de Cartório Judicial, ou mesmo vários delegados dentro de um mesmo Cartório, levam finalmente a um Juiz para julgar. Essa é uma forma de dar agilidade e efetivação à jurisdição, pois além de minimizar o trabalho que teria o cartório e juiz quanto aos processos de Execução Fiscal, indiretamente irá favorecer uma melhora e celeridade na prestação jurisdicional, haja visto, não ter desperdício de tempo com tais procedimentos, favorecendo assim, que sobre mais tempo para o juiz para causas de maior complexidade.

Mas, a proposta aventada neste trabalho objetiva atingir resultado determinado, qual seja, desvinculação dos processos de Execução Fiscal do ambiente do Fórum de Urussanga,

na perspectiva de impactar positivamente na produtividade e efetividade do serviço oferecido ao cidadão por meio da entrega da prestação jurisdicional de forma mais célere.

Como benefícios prováveis da implementação das unidades cartorárias destacam-se:

- **Agilizar a Prestação Jurisdicional** – reduzir o tempo de permanência dos processos de Execução Fiscal no Fórum de Urussanga, otimizando e uniformizando os trâmites processuais;
- **Aproximar o Poder Judiciário da Sociedade** – trabalhar com o foco no cidadão, viabilizando o acesso à Justiça;
- **Garantir uma Prestação Jurisdicional Efetiva e Transparente** – oferecer uma prestação jurisdicional que atenda às demandas da sociedade e zelar pela transparência das ações e resultados institucionais;
- **Contribuir para a Modernização do Judiciário** – atuar junto ao Poder Executivo, a fim de garantir a implementação da reforma, expansão e modernização tecnológica do Poder Judiciário (virtualização dos processos de Execução Fiscal).

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APOSTOLOVA, Bistra Stefanova. **Poder Judiciário: do moderno ao contemporâneo.**

Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 1998.

DA COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão Estratégica – Da empresa que temos para a empresa que queremos.** Editora Saraiva, 2007, pág 424.

HALL, Richard H. **Organizações, Estrutura e Processos**, Tradução Wilma Ribeiro, Prentice-Hall, Rio de Janeiro, 1982.

LEÃO, Elizabeth A. **Realidade Vigente na Administração de Tribunais.** In: LEÃO, E. (Org.)Qualidade na Justiça. São Paulo: INQJ, 2004. RENAULT, S.R.T. Revista do Advogado, São Paulo, n. 75, p. 96-103, abr. 2004.

MACIEIRA A. OPPERMAN A. & PAIM, R. (2003) – **Implantação Efetiva da Mudança: uma Abordagem Baseada em Processos**, Grupo de Produção Integrada/COPPE-EE/UFRJ. Enegep 2003.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos.** São Paulo: MAKRON Books, 2001. pág. 295.