

# **A Gestão Estratégica de Pessoas e de Competências no Cartório Judicial da Justiça de 1º Grau do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina**

Giancarlo Rossi

Pós-graduando

E-mail: [gr19262@tj.sc.gov.br](mailto:gr19262@tj.sc.gov.br)

Desiree de Souza Freccia de Carvalho

Orientadora

Especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário

Universidade do Sul de Santa Catarina

**Resumo:** O Poder Judiciário é visto, comumente, como a última alternativa à pacificação de conflitos e à salvaguarda de direitos. Ocorre que a máquina estatal é estruturada por normas e a sua atuação está necessariamente vinculada ao desempenho das pessoas que lhe servem. Existe a demanda premente de haver uma relação harmônica e contínua entre os operadores do direito (juízes, promotores e advogados) e os responsáveis pelo cumprimento das ordens judiciais (servidores). É imperioso que os agentes públicos envolvidos, mediante a atuação conjunta e focada na prestação jurisdicional efetiva e célere, busquem estratégias que permitam alcançar o interesse maior do Poder Judiciário e da sociedade, qual seja, a pacificação social e o suprimento das pretensões legítimas dos clientes/jurisdicionados em tempo hábil. Desse modo, buscaremos identificar na Gestão Estratégica de Pessoas e de Competências, sob a ótica da Nova Administração Pública, aspectos que permitam ajustar as práticas cartorárias às reais necessidades de um Judiciário eficiente. É certo que inexistem soluções mágicas. De qualquer modo, pensamos que a administração adequada das relações interpessoais e o desenvolvimento constante das competências no ambiente de trabalho refletem na qualidade e na racionalização dos serviços.

## **1 A Nova Administração Pública**

A sociedade vem evoluindo e se transformando radicalmente com o passar dos anos, especialmente nas últimas décadas. Com isso, as necessidades sociais se ampliaram, surgiram novas carências, as expectativas acerca da atuação do Poder Público foram maximizadas e, não raro, deixaram e ainda deixam de ser atendidas satisfatoriamente. Pessoas mais conscientes exigem serviços públicos de melhor qualidade, maior transparência nas ações públicas, tratamento digno e respeito a direitos consagrados pelo regime democrático.

Sem dúvida, e infelizmente não é surpresa, o serviço público brasileiro não evoluiu no mesmo ritmo das demandas sociais.

“A administração pública pode ser definida objetivamente como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”. (MORAES, 2003, p. 310).

José dos Santos Carvalho Filho (2003, p. 6-7) refere que a administração pública no sentido objetivo diz respeito à:

[...] própria gestão dos interesses públicos executada pelo Estado, seja através da prestação de serviços públicos, seja por sua organização interna, ou ainda pela intervenção no campo privado, algumas vezes até de forma restritiva (poder de polícia). Seja qual for a hipótese de administração da coisa pública (*res publica*), é inafastável a conclusão de que a destinatária última dessa gestão há de ser a própria sociedade ainda que a atividade beneficie, de forma imediata, o Estado. É que não se pode conceber o destino da função pública que não seja voltado aos indivíduos, com vistas a sua proteção, segurança e bem-estar.

Do até aqui exposto, infere-se que a administração pública não é um fim em si mesma. Tem no atendimento às necessidades dos cidadãos, hodiernamente vistos como clientes, o seu objetivo principal. As mudanças na sociedade não alteram o conceito de administração pública, cuja missão sempre ficará circunscrita à atuação estatal voltada ao atendimento das necessidades sociais. Na verdade, provocam as organizações a reverem os seus modelos de gestão, evidenciando que os atuais não mais atendem às necessidades correntes.

O serviço público existe para bem servir. O cliente e o interesse coletivo são prioridades, devendo a forma de atuação das organizações públicas se pautar primordialmente no atendimento às verdadeiras necessidades.

A burocracia é um dos principais entraves à plena satisfação dos clientes que recorrerem aos serviços públicos ou que deles dependem. O modelo burocrata, caracterizado pelo excesso de formalismos e hierarquia verticalizada, é estruturado de modo que as reações às mudanças no ambiente externo não sejam imediatas, ao contrário do que é defendido pelo modelo de gestão pública gerencial.

Noutro vértice, a Nova Administração Pública (NAP), identificada como modelo de gestão pública gerencial, segundo Gabriela Gonçalves Silveira Fiates (2007, p. 95) “é caracterizada por ser flexível e horizontalizada com formalização apenas dos objetivos e dos

resultados a serem alcançados. A estratégia é definida de forma mais participativa e mutável em função das demandas dos cidadãos/clientes”.

Frederick W. Taylor (1911), lembrado no livro didático Modelos de Gestão e Gestão Pública (Fiates, 2007, p. 65), considerava importante os seguintes fatores na administração de pessoas no ambiente de trabalho – treino, educação e desenvolvimento. Elementos que no modelo gerencialista, sob nova roupagem, são vistos como gestão de pessoas e do conhecimento.

Nos idos de 1995 surgiu no Brasil o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que ditou, basicamente:

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se: (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados; e (3) para o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados. Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins). (Brasil, 1995).

Passados treze anos, constata-se, infelizmente, que o plano teórico não se transmutou em realidade completa. Mesmo assim, a nova visão de administração é algo irreversível, bastando que as organizações adotem o quanto antes os postulados da NAP.

## **1.1 O Judiciário Catarinense e o modelo de gestão gerencialista**

O Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, no ano de 2000, deu início à implantação do programa denominado Planejamento Estratégico (TJSC, 2000), cujas expectativas criadas, em linhas gerais, consistem na busca do modelo de gestão gerencialista, senão vejamos:

Antecipação dos acontecimentos; preocupação com o futuro da organização; tomada de decisões de forma organizada; preocupação com a eficácia; correta utilização dos recursos internos; preocupação com a cultura organizacional; caracterização de um processo interno de mudanças; caracterização do processo de aprendizado institucional. No ano de 2007, foi lançado o Plano de Ação Estratégica por uma Justiça Democrática e Cidadã, que além de objetivar a modernidade gerencial, instituiu como missão a humanização da Justiça, assegurando que todos lhe tenham acesso, garantindo a efetivação dos direitos e da cidadania, com eficiência na prestação jurisdicional. (TJSC, 2007)

Não há dúvida de que o Judiciário Estadual está sintonizado com as crescentes exigências dos clientes, mesmo com as restrições orçamentárias que repercutem diretamente na dificuldade de contratação e treinamento de pessoal, além de impedir a adequada remuneração dos colaboradores. Tem como missão:

*[...] humanizar a Justiça, assegurando que todos lhe tenham acesso, garantindo a efetivação dos direitos e da cidadania, com eficiência na prestação jurisdicional. Tem como visão: caracterizar-se como um Judiciário mais eficiente, reconhecido e respeitado pela Sociedade. Adota as seguintes estratégias: 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 judiciais; aproximação da Justiça ao Cidadão. (TJSC, 2008).*

Agora, estar em sintonia não significa, por si só, atender plenamente as necessidades sociais.

É importante saber se a sociedade está satisfeita com a prestação jurisdicional. Está? Em recente pesquisa nacional encomendada pela Associação dos Magistrados Brasileiros (2007), foi apurado que apenas 41% dos brasileiros confiam na Justiça. Certamente esse percentual é superior no Estado de Santa Catarina. De qualquer forma, o dado é alarmante, serve-nos de indicativo e demanda profunda e imediata reflexão, pois crise de confiança guarda íntima relação com descontentamento.

Quando a relação das organizações públicas com o ambiente é reduzida e relativamente alheia às pressões externas, estamos diante de característica de modelo burocrático surgido na longínqua década 30, modelo este, conforme visto, ultrapassado e inadequado à realidade presente.

No mesmo sentido, se interpretarmos como normal o baixo índice de confiança da população, estaremos conferindo recibo da presença do modelo burocrático na gestão atual do Judiciário, que insiste em não desaparecer, demonstrando, ainda, pouca preocupação com o descontentamento dos destinatários do serviço público. Ou seja, estaremos resistindo indevidamente às pressões externas, em manifesta contramão às diretrizes da Nova Administração Pública.

## **1.2 A Roda da Excelência**

Bernardo Rocha de Rezende, embora não seja teórico ou cientista, tem, em seu retrospecto desportivo na condição de treinador de vôlei, números extraordinários de títulos e uma filosofia de trabalho comprovadamente adequada. REZENDE (2006, p. 110) aborda o

que denomina de “A Roda da Excelência”, cujos fundamentos são os seguintes: *trabalho em equipe; liderança; motivação; perseverança/obstinação/superação; comprometimento/cumplicidade; disciplina/ética/hábitos positivos de trabalho*. Afirma também que “o bom profissional é aquele que nunca acha que o que conquistou é o bastante, que sempre quer algo mais e que está disposto a sacrifícios individuais em nome de um objetivo coletivo. E o bom líder é aquele que consegue inculcar esse questionamento em seus colaboradores”.

Equipes de vôlei, como qualquer outro grupo especializado de profissionais, são caracterizadas como organizações sistematizadas que seguem uma filosofia de trabalho<sup>1</sup> pré-definida. Sempre atenta e flexível às pressões externas e internas, ou seja, alerta à preparação das equipes adversárias, a novas técnicas, à administração de egos e atritos inerentes às relações interpessoais.

Da mesma forma, a filosofia da Nova Administração Pública segue premissas similares, ficando a cargo das organizações a obrigação social de evoluir e buscar a sua própria ‘Roda da Excelência’.

Apresentados aspectos norteadores e característicos que indicam o que se espera da Nova Administração Pública, demonstrada, ainda, a sintonia do Poder Judiciário Catarinense com essa nova visão de administração, passemos a avaliar de que modo a novel perspectiva de serviço público pode influenciar nos trabalhos dos Cartórios Judiciais mediante a gestão estratégica de pessoas e competências.

## **2 Gestão de Pessoas**

A almejada modernização do Poder Judiciário forçosamente passa pela adequada gestão de pessoas que lhe prestam serviço. São os agentes públicos (servidores e juízes) responsáveis pela movimentação da máquina estatal encarregada da prestação jurisdicional e pela exteriorização dos atos tendentes à satisfação das demandas apresentadas pelos clientes/cidadãos.

Não há como atingir a excelência nos serviços públicos oferecidos e prestados sem considerar o disposto no artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil, que determina ao Poder Público e aos seus agentes que obedeçam aos princípios da legalidade,

---

<sup>1</sup> Filosofia adequada e comprovadamente vitoriosa no caso da Seleção Brasileira de Vôlei.

impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Releva para o presente ensaio, em especial, o princípio da eficiência.

José Afonso da Silva (2000, p. 655) anota:

*Eficiência* não é um conceito jurídico, mas econômico; não qualifica norma; qualifica atividades. Numa idéia muito geral, *eficiência* significa fazer acontecer com racionalidade, o que implica medir os custos que a satisfação das necessidades públicas importam em relação ao grau de utilidade alcançado. Assim, o *princípio da eficiência*, introduzido agora no art. 37 da Constituição pela EC-19/98, orienta a atividade administrativa no sentido de conseguir os melhores resultados com os meios escassos de que se dispõe e o menor custo. Rege-se, pois, pela regra da consecução do maior benefício com o menor custo possível. Portanto, o princípio da eficiência administrativa tem como conteúdo a relação meios e resultados.  
[...]

Isso quer dizer, em suma, que a *eficiência administrativa* se obtém pelo melhor emprego dos recursos e meios (humanos, materiais e institucionais) para melhor satisfazer às necessidades coletivas num regime de igualdade dos usuários. Logo, o *princípio da eficiência administrativa* consiste na organização racional dos meios e recursos humanos, materiais e institucionais para a prestação de serviços públicos de qualidade em condições econômicas de igualdade dos consumidores.

Alexandre de Moraes (2003, p. 317) complementa:

Assim, *princípio da eficiência* e aquele que impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar-se desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social. Note-se que não se trata da consagração da tecnocracia, muito pelo contrário, o *princípio da eficiência* dirige-se para a razão e fim maior do Estado, a prestação de serviços sociais essenciais à população, visando a adoção de todos os meios legais e morais possíveis para satisfação do bem comum.

CARLIN (2007, p. 73) finaliza:

O **princípio da eficiência**, por meio do qual se exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza e perfeição (CRFB, art. 37, *caput*, introduzido pela EC n. 19/98), corresponde ao “dever de boa administração” (com nascimento na Itália) e já se achava consagrado pelo Decreto-Lei n. 200/67, em virtude do que possui elevado significado para o serviço público. (...) A origem eficiência vem do latim *efficientia*, que significa ação, força, virtude de produzir. Revela, neste *continuum*, como critério administrativo, a capacidade real de produzir o máximo com o mínimo de recursos, de energia e de tempo. Atrasos injustificados, forte teoria francesa, causam indenização.

MORAIS (2003, p. 319-321) destaca algumas características do princípio da eficiência, dentre elas o direcionamento da atividade e dos serviços públicos à efetividade do bem comum, a imparcialidade, a neutralidade, a transparência, a participação e aproximação dos serviços públicos da população, a eficácia, a desburocratização e, por fim, a busca da qualidade.

Transportar as premissas e conceitos à realidade concreta não é tarefa fácil, como também não o é gerenciar pessoas com ênfase nos postulados do princípio da eficiência.

No setor público, especificamente no Cartório Judicial, a complexidade é potencializada. Nele trabalham, ao menos em regra, servidores concursados pelo próprio Poder Judiciário, servidores cedidos por municípios, estagiários e voluntários em busca de conhecimento, normalmente acadêmicos de Direito, todos responsáveis pela movimentação dos processos, cumprimento das ordens judiciais e atendimento dos clientes/cidadãos. A idade, o interesse, a remuneração, a formação acadêmica, a dedicação e o comprometimento desses colaboradores variam sobremaneira, fazendo com que, por exemplo, estagiários inexperientes trabalhem com servidores em fim de carreira. Todos esses fatores, somados ao volume exacerbado de trabalho, desafiam o gestor que tem na eficiência administrativa o objetivo maior a ser perseguido.

Como regra, cada Unidade Judiciária (Vara) possui um Cartório Judicial, que é comandado imediatamente por um Chefe de Cartório e mediadamente por um Juiz de Direito. A função de Chefe de Cartório é desempenhada por um Analista Judiciário, cargo outrora exercido por Escrivães Judiciais<sup>2</sup>, ou por um Técnico Judiciário Auxiliar designado.

As atribuições do Chefe de Cartório são basicamente as seguintes: “atividades relacionadas com coordenação e supervisão dos serviços de cartório, de natureza administrativa, e acompanhamento e execução de serviços inerentes a processos judiciais”. (TJSC, 2008). Está claro, dessarte, que ao Chefe de Cartório incumbe administrar o Cartório Judicial sob a supervisão do magistrado vinculado à Unidade Judiciária. E a ambos incumbe a gestão adequada de pessoas.

## **2.1 A missão de administrar um Cartório Judicial**

Administrar um Cartório Judicial é muito mais do que guiar, comandar, chefiar ou assumir toda a responsabilidade isoladamente. Consiste, sim, na incumbência de gerenciar cobranças, crises, pessoas, competências, conflitos, êxitos, fracassos e processos, muitos processos judiciais.

A administração “é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos

---

<sup>2</sup> Cargo extinto do quadro funcional do Poder Judiciário de Santa Catarina através da Lei Complementar Estadual n. 406/08.

organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 5). Os mesmos autores (1999, p. 5-7) esclarecem com propriedade que:

*Planejar* significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los.

*Organizar* é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma.

*Liderar* significa dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais. Enquanto planejar e organizar lidam com aspectos mais abstratos do processo administrativo, a atividade de liderar é muito concreta: ela envolve o trabalho com pessoas. Estabelecendo a atmosfera adequada, os administradores ajudam seus empregados a dar o melhor de si.

*Controlar*. Finalmente, o administrador deve se certificar de que os atos dos membros da organização levam-na de fato em direção aos objetivos estabelecidos. Esta é a função de controlar, exercida pela administração, e que envolve três elementos principais: (1) estabelecer padrões de desempenho; (2) medir o desempenho atual; (3) comparar esse desempenho com os padrões estabelecidos; e (4) caso sejam detectados desvios, executar ações corretivas. Através da função de controlar, o administrador mantém a organização no caminho escolhido.

Não é só. Igualmente fundamental é estruturar e aprimorar a organização, interagir com os colaboradores, ouvir, incentivar e buscar o comprometimento coletivo em prol de um objetivo comum. Ora, apesar de a busca da excelência ser complexa, esse objetivo precisa ser o norte daqueles que se propõem a gerenciar Cartórios Judiciais.

AMATO (1971, p. 101-102) destaca:

A função de planejar está inseparavelmente ligada à administração e é necessária em todos os níveis e setores. Não pode ser isolada da gestão administrativa, em organismos e processos separados, como alguns supõem, nem é possível limitá-la aos mais altos escalões da hierarquia. Tampouco se trata de traçar um plano, em determinado momento, e logo supor que se haja suspenso o processo de planejar. Segue-se também que nenhum governo, sejam quais forem suas normas relativas ao controle que deve exercer sobre os cidadãos, pode prescindir de planejamento, se deseja iluminar conscientemente a sua rota, lograr eficiência na aplicação dos meios para conseguir seus fins e prever as conseqüências de seus atos.

Óbvio que não basta contar com ótimos colaboradores, é preciso saber alocar os recursos humanos disponíveis de modo a atender as conveniências do serviço público e explorar ao máximo as qualidades de cada qual. Isso, aliás, será abordado mais adiante.

Convém lembrar, segundo anota RESENDE (2006), que a escolha das pessoas certas e o trabalho em equipe são passos fundamentais para desempenhos de alto nível. Enquanto a consciência de que a interdependência e a complementariedade das funções entre os colaboradores tornam o trabalho coletivo eficaz, gerando o verdadeiro brilho da equipe.



BITTENCOURT (2008, p. 36) assevera que não existe lugar para profissionais do serviço público que se acham imunes a tudo, com uma postura autoritária ou passiva, ou que fiquem preocupados somente em cumprir as funções descritas pelo seu cargo. Complementa enfatizando que as organizações públicas que buscam a excelência precisam contar com colaboradores que trabalhem a gestão de pessoas mais ativamente, que saibam tomar decisões, responsáveis, empreendedores, que saibam agir de forma abrangente dentro do processo em que estejam inseridos. E, citando Leo Kissler, pondera que “quem se dirige hoje a um órgão público, não espera encontrar atrás do guichê a personificação do Estado autoritário, mas um técnico que, em primeiro plano, vê o cidadão como cliente e o trata com seriedade e respeito” (2008, p. 41), não podendo o gestor se afastar dessa realidade.

## **2.2 A relação Gabinete do Juiz – Cartório Judicial**

O Cartório Judicial pode espelhar com clareza solar de que modo caminham as relações Gabinete – Cartório / juiz – chefe de cartório. Inexistem culpados ou inocentes nas aludidas relações. O que há, na realidade, é a convergência harmônica ou não de estratégias, na medida em que um depende do outro. Assim, as qualidades e deficiências são atribuíveis aos gestores e órgãos envolvidos, não podendo esse ou aquele responder isoladamente pelo funcionamento ou pela falência (deficiência) de uma estrutura sobremaneira complexa. É preciso combater a máxima: “O SUCESSO TEM MUITOS PAIS, MAS O FRACASSO É ÓRFÃO” (RESENDE, 2006, p. 135).

No espaço forense a harmonia e a estratégia precisam ser eleitas pelos gestores como as palavras de ordem, inculcando nos colaboradores o espírito de trabalho em equipe, demonstrando que os resultados positivos cumprem a finalidade precípua do Poder Judiciário e são verificados em decorrência da dedicação de todos em prol de um objetivo comum.

Nenhum juiz é tão bom que não precise de um Cartório eficiente, como nenhum Chefe de Cartório terá suas atividades destacadas sem o auxílio de um Gabinete participativo e engajado. Todos precisam trabalhar focados e voltados a alcançar a melhor forma de atender às necessidades da sociedade.

Em A Arte da Guerra (2002, p. 64), Sun Tzu já ensinava:

Existem, pois, cinco fatores por meio dos quais se pode conhecer a vitória:  
Aquele que souber quando pode lutar e quando não pode lutar será vitorioso.  
Aquele que reconhecer como empregar grandes e pequenos números será vitorioso.  
Aquele cujos postos superiores e inferiores tiverem os mesmos desejos será vitorioso.  
Aquele que, plenamente preparado, estiver esperando o despreparado será vitorioso.

Aquele cujo general for capaz e não sofrer interferência do governante será vitorioso.

E complementava:

Assim, diz-se que aquele que conhece o inimigo e a si mesmo não correrá perigo algum em cem confrontos. Aquele que não conhece o inimigo mas conhece a si mesmo será por vezes vitorioso e por vezes encontrará a derrota. Aquele que não conhece o inimigo e tampouco a si mesmo será invariavelmente derrotado em todos os confrontos.

Claro que os “inimigos comuns” do Gabinete e do Cartório (ambos forçosamente precisam estar no mesmo lado do “campo de batalha”), são o modelo burocrático e a morosidade. Esses são os fatores que precisam ser estudados e eficientemente combatidos. As eventuais divergências precisam ser imediatamente dirimidas, pois atentam contra a qualidade do serviço público.

### **2.3 A busca do comprometimento dos colaboradores**

Entende-se por capital intelectual a conjugação de competência e comprometimento. Competência pode ser compreendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do funcionário, aplicados ao ambiente de trabalho, aliado à sua experiência. Comprometimento demonstra o grau de envolvimento, de participação com a empresa, ou seja, representa “vestir a camisa”, ter motivação. (BITTENCOURT, 2008, p. 38).

Não interessa ao serviço público o comprometimento do colaborador se desacompanhado da competência ou a competência sem o devido comprometimento. Ambos são imprescindíveis à gestão gerencial, porém, desde que combinados.

RESENDE (2006, f. 119) lembra que comprometimento pressupõe divisão de responsabilidades, da mesma forma, acrescentamos que competência demanda reciclagem constante de informações e comportamentos. Em suma, divididas as responsabilidades e recicladas as informações e comportamentos quando necessário, teremos um próspero caminho a seguir.

O envolvimento e o compromisso daqueles que trabalham no Poder Judiciário são fundamentais para que obtenhamos uma verdadeira (r)evolução nas práticas cartorárias. O colaborador precisa ser constantemente instigado e estimulado a evoluir, a estudar, evitando-se, assim, a perigosa acomodação que é favorecida pela estabilidade funcional adquirida pelos servidores públicos concursados após três anos de efetivo serviço prestado.

A zona de conforto comumente criada pela estabilidade no serviço público é fator crítico a ser enfrentado. A organização moderna não é estanque, portanto, estagnados também não podem ser os colaboradores que lhe servem.

É missão dos gestores (chefe de cartório e juiz) delinear uma filosofia organizacional objetiva, bastante clara, e buscar meios que propiciem o engajamento e a colaboração dos funcionários. Permitir a discussão e a apresentação de novas sugestões ou críticas é uma importante ferramenta à conquista do comprometimento dos envolvidos, pois quem ajuda a construir uma proposta de trabalho, dificilmente medirá esforços no desempenho das suas funções voltadas a consecução dos objetivos traçados.

Promover constantes verificações de rumo das atividades desenvolvidas e, se necessário, ajustes na implantação das novas políticas de trabalho, também estimulam os colaboradores. A reestruturação e melhor adequação dos serviços prestados pelo Estado aos seus clientes depende do envolvimento de todo o corpo funcional.

Ouvir os colaboradores antes de estabelecer a divisão das funções é uma boa alternativa para conquistar a confiança deles e, ao mesmo tempo, vinculá-los às novas atividades. Afinal, se as medidas implantadas resultam de discussão em que foi a todos oportunizado o direito de manifestação, há um forte indicativo de que trabalharão com vistas a demonstrar que as propostas escolhidas e debatidas são as mais adequadas.

A qualidade do ambiente de trabalho também merece especial atenção. Servidores motivados e satisfeitos se comprometem e, por conseqüência, teremos a população bem atendida e serviço público de qualidade.

### **3 Gestão de Competências**

A sociedade do conhecimento caminha a passos largos na busca de novos modelos de gerenciamento dos setores de serviços, quer públicos quer privados. Cada área possui peculiaridades distintas e objetivos nem sempre comuns. Mesmo assim, está presente em todas o senso de que é necessário evoluir, aprimorar e desbravar novos rumos.

A hodierna forma de gestão de pessoas, acima abordada, outrora foi interpretada meramente como controle de funcionários. Os atuais gestores eram os denominados e, não raro, temidos chefes. Felizmente, regra geral, os tempos são outros, embora a qualidade do serviço público ainda esteja aquém do que a sociedade reclama.

Iniciativas oriundas do setor privado, cuja implantação na área pública vem sendo perseguida, sem dúvida são aptas a propiciar a reestruturação e melhor adequação dos serviços prestados pelo Estado aos seus clientes. O ponto de partida foi perceber que a melhora do serviço está diretamente relacionada à qualificação dos agentes públicos e à qualidade de entrosamento entre as diversas instâncias administrativas.

A gestão de pessoas focada na competência desponta como fator preponderante à almejada evolução no setor público, em especial na modernização da gestão dos Cartório Judiciais. Basta mencionar que a conclusão de especializações ou frequência a cursos de aperfeiçoamento passou a ser critério aferido para fins de promoção por merecimento dos magistrados catarinenses. Não basta julicar, faz-se necessário aprimorar e reciclar conhecimentos.

### **3.1 Um exemplo a ser seguido**

O caminho a ser percorrido pelos que buscam a gestão de competências é árduo, embora não mais seja inédito. Conforme já procedemos em outra oportunidade no presente curso de especialização<sup>3</sup>, entendemos oportuno citar como exemplo de empreendedorismo e humildade, que bem pode servir de paradigma, o engenheiro Carlos Ghosn, Presidente Mundial da Renault, pois, segundo ele, "*quem não pode escutar não pode comandar*" e mais, "*a maior qualidade de um executivo é a capacidade de ouvir, ser acessível. As soluções dos problemas da empresa estão sempre em torno de você*", concluindo que "*só o poder de comunicação da liderança faz com que as pessoas vistam a camisa, trabalhem além de seu limite. O maior defeito de um executivo é a auto-satisfação. Ela faz com que você deixe de olhar para fora a fim de buscar novos caminhos*" (MAGEE, 2003).

O referido engenheiro salvou a montadora de veículos Nissan da falência. Onde se lê executivo, pode ser lido gestor, juiz, escrivão, diretor, secretário ou qualquer outra designação de cargo de comando. Da mesma forma, ao invés de empresa, leia-se Fórum ou Cartório Judicial.

No setor automobilístico os cargos de direção historicamente foram ocupados por herdeiros dos fundadores das empresas ou pessoas por estes indicadas, sem, contudo, ser a nomeação pautada necessariamente por critérios técnicos baseados na competência do executivo. Pagavam-se altos salários para todos os funcionários, sempre apoiado na enorme

margem de lucro que acompanhava a produção e venda de veículos, nem sempre avaliando as particularidades técnicas de cada colaborador.

Como resultado dessa política equivocada, tome-se, por exemplo, as até então gigantes Ford e General Motors, em outros tempos líderes e campeãs de lucratividade. Ao contrário do que ocorreu com a Nissan, hoje são deficitárias e enfrentam crises e prejuízos anuais sucessivos. Aspectos estes, sem dúvida indicativos de má-gestão, com o péssimo gerenciamento das competências.

Os vícios burocráticos e paternalistas transcendem às novas teorias e técnicas de administração de pessoas ou gestão de competências. Precisam, sem dúvida, ser abolidos do serviço público, do mesmo modo como estão sendo eliminados do setor privado.

### **3.2 A necessidade de desenvolver competências**

A iniciativa privada e o serviço público estão sujeitos à necessária modernização.

O Cartório Judicial não é suscetível de falência propriamente dita, pois pertence à sociedade, por ela é mantido, não possui valor econômico, nem objetiva lucro. Mas, se pudesse falir, imaginamos que alguns já teriam desaparecido.

Não é exagero dizer que um Cartório Judicial não adaptado às inovações<sup>4</sup> empreendidas nos últimos anos insiste em funcionar de modo obsoleto e ultrapassado, calcado nos pilares burocráticos, tudo em prejuízo da sociedade, sua mantenedora e principal destinatária dos seus serviços.

Percebe-se que o novo desenho do trabalho exige que as pessoas, além de saber fazer, apresentem, em muitos casos, a capacidade de identificar e selecionar o como fazer para se adaptar à situação específica com que se depara (BITTENCOURT, 2008, p. 54), ou seja, não basta que o agente execute a tarefa pois “assim sempre o fez”, é necessário que pense, reflita e atue da melhor forma possível, questionando superiores se necessário, propondo outras alternativas mais eficientes sempre que possível.

É do gestor a responsabilidade de propiciar meios ao desenvolvimento da competência dos funcionários. Delegar funções compatíveis com o estágio cognitivo atual do servidor, mas que dele exija mais do que simplesmente realizar atividade mecânica, é uma

---

<sup>3</sup> Artigo apresentado na Avaliação à Distância na disciplina Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações Públicas, cujo título foi “Gestão de Pessoas”.

boa forma de desenvolver e incentivar o crescimento intelectual. A cobrança de resultados satisfatórios é inerente à delegação adequada de atividades e responsabilidades. De nada adianta delegar sem acompanhar e fiscalizar.

O rodízio de funcionários em determinadas funções também desponta como alternativa ao desenvolvimento de competência e já vem sendo adotado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

A instituição de programas de aferição de qualidade, tal qual o “5 S” é igualmente de grande valia. Tal programa vem sendo adotado pelo Judiciário Catarinense e objetiva manter o ambiente de trabalho mais organizado, seguro e produtivo.

### **3.3 A avaliação do servidor**

No âmbito do Cartório Judicial constatamos a presença de servidores desmotivados, despreparados, desatualizados, muitos aparentando aguardar a aposentadoria que ainda se encontra muito distante. As estruturas administrativas, além de complexas, possuem suas peculiaridades e sistemas próprios, compondo um emaranhado sem fim de procedimentos, normas e práticas.

De qualquer forma, a avaliação criteriosa dos servidores poderia servir como um dos parâmetros a diferenciar competências, pois possibilitaria assegurar a identificação das capacidades individuais, permitindo o melhor aproveitamento do avaliado, explorando as suas virtudes em prol do serviço público.

A avaliação deve ser encarada como elemento motivador e não como censura.

Atualmente o servidor é passivamente avaliado pelo Juiz de Direito, que por sua vez é auxiliado por outro servidor ocupante de cargo efetivo hierarquicamente superior<sup>5</sup> ao do que está sendo avaliado. Pensamos que a avaliação atual poderia ser mantida, contudo, complementada por outros meios, tais como avaliação de conhecimento na área do Cartório Judicial em que o avaliado atua. Em não atingindo a avaliação mínima pré-estabelecida, seria automaticamente matriculado na escola de serviços judiciários, onde receberia treinamento específico a fim de sanar as suas deficiências. Inexistosa a tentativa, poderia ser relocado de acordo com o seu cargo, já com a instauração de processo administrativo a fim de apurar a

---

<sup>4</sup> v.g. atos ordinatórios e manuais de procedimentos instituídos pelo egrégio Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

<sup>5</sup> Secretário do Foro ou Chefe do Cartório.

adequação do servidor às necessidades do serviço para os quais foi aprovado em concurso. Persistindo a insuficiência de desempenho, infelizmente, restaria exonerá-lo ou demiti-lo.

STONNER e FREEMAN, *mutatis mutandis*, destacam que a avaliação de desempenho compara o desempenho de trabalho de um indivíduo com os padrões ou com os objetivos desenvolvidos para o cargo do indivíduo. O baixo desempenho pode provocar uma ação corretiva, como treinamento adicional, rebaixamento ou despedida, ao passo que o alto desempenho pode merecer um bônus ou uma promoção (1999, p. 276).

#### **4 Considerações finais**

A Constituição da República Federativa do Brasil prevê como direito fundamental que *a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade da sua tramitação* (art. 5º, LXXVIII). Pretender que os servidores do Cartório Judicial vistam a camisa e trabalhem além do que ordinariamente poderiam é o futuro do serviço público segundo diretrizes gerencialistas. Para tanto, é imperioso gerir adequadamente pessoas e competências, evoluir nos critérios de avaliação, premiando os mercedores, reavaliando criteriosamente a situação funcional dos desidiosos. Servidores e gestores motivados, comprometidos, são sinônimos de ambiente de trabalho saudável e clientes satisfeitos. A horizontalização das responsabilidades acerca da tomada de decisões administrativas também deve ser prestigiada dentro do possível, segundo as peculiaridades do Poder Judiciário de Santa Catarina. A gestão das competências não deve privilegiar individualismos, mas sim, considerar o Cartório como um todo, permitindo que o sistema evolua de forma global, evitando que somente um ou outro membro se destaque isolada e demasiadamente em detrimento do desestímulo dos demais. Por fim, o serviço prestado pelos Cartórios é público, do público e para o público, devendo o comprometimento dos servidores ser irrestrito, objetivando um serviço eficiente, transparente e célere.

#### **Referências**

AMATO, Pedro Muñoz. **Introdução à administração pública**. Tradução de Benedicto Silva. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS DO BRASIL. URL : [http://www.amb.com.br/portal/docs/noticias/pesquisa\\_opiniao.pdf](http://www.amb.com.br/portal/docs/noticias/pesquisa_opiniao.pdf). Consultado em 19 de setembro de 2008.

BITTENCOURT, Dênia Falcão de. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas**. Livro didático. Palhoça : UnisulVirtual, 2008.

BRASIL. Presidência da República. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado**. Brasília : 1995, documento online: [http://www.planalto.gov.br/publi\\_04/COLECAO/PLANDI.HTM](http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI.HTM). Consultado em 17 de setembro de 2008.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **Modelos de gestão e gestão pública**. Livro didático. Palhoça : UnisulVirtual, 2007.

FILHO, José dos Santos Carvalho. **Manual de direito administrativo**. 10. ed. Rio de Janeiro : Editora Lumen Juris, 2003.

CARLIN, Volnei Ivo. **Manual de direito administrativo: doutrina e jurisprudência**. 4. ed. Florianópolis : Conceito Editorial, 2007.

MAGEE, D. J. **Turbinado: história de carlos ghosn, o brasileiro que salvou a nissan**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

MORAES, Alexandre. **Direito constitucional**. 13. ed. São Paulo : Atlas, 2003.

RESENDE, B. R. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina - TJSC. Institucional. **Missão e visão** URL : [http://www.tj.sc.gov.br/institucional/assessorias/asplan/missao\\_visao.html](http://www.tj.sc.gov.br/institucional/assessorias/asplan/missao_visao.html). Consultado em 22 de setembro de 2008.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Justiça de Santa Catarina - TJSC. Administração. **Planos/projetos**. URL : <http://www.tj.sc.gov.br/institucional/assessorias/asplan/planejamento1.htm>. Consultado em 20 de setembro de 2008.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Justiça de Santa Catarina - TJSC. Administração. **Plano de ação estratégica**. URL : [http://www.tj.sc.gov.br/adm/asplan/plano\\_de\\_acao\\_estrategica.pdf](http://www.tj.sc.gov.br/adm/asplan/plano_de_acao_estrategica.pdf). Consultado em 20 de setembro de 2008.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 18. ed. São Paulo : Malheiros Editores, 2000.

TZU, SUN; PIN, SUN. **A arte da guerra**. Tradução para o inglês, introdução e comentário de Ralph D. Sawyer, colaboração de Mei-chum Lee Sawyer. Tradução a partir do inglês de Ana Aguiar Cotrim. São Paulo : Martins Fontes, 2002.