

Melhorando o Trabalho na Primeira Vara da Comarca de Braço do Norte

Fernando de Castro Faria¹

Névia Philippi²

Falar de qualidade é muito fácil, fazê-la acontecer é outra coisa.

RESUMO:

O estudo de caso diz respeito à vivência e ao empenho dos autores na 1ª Vara da Comarca de Braço do Norte. Trata-se da implantação de melhorias na rotina de serviço e no atendimento às partes e advogados, objetivando maior eficiência no serviço público. A meta é mostrar a rotina do Cartório Judicial e sua relação com o Gabinete do Juiz, cientes de que os setores se integram e são interdependentes. Do conhecimento básico partimos para o entendimento e detalhamento da seqüência de atos e procedimentos, das diversas interferências, dos vícios de procedimento, das mazelas do sistema, das dificuldades e oportunidades relacionadas ao funcionamento de uma vara judicial. Elaboramos o Plano de Ação para o Cartório. O resultado evidencia a possibilidade, apesar da disparidade entre a capacidade de produção e a demanda existente, de melhorar a qualidade do serviço prestado.

PALAVRAS-CHAVE:

Qualidade no serviço público. Cartório Judicial. Princípios de Deming. Ciclo PDCA.

1. INTRODUÇÃO

O artigo apresenta a prática e o plano de ação para a melhoria das atividades, discute idéias, métodos, técnicas, processos e resultados no ambiente considerado. O trabalho de pesquisa e estudo foi desenvolvido tendo como parâmetro o funcionamento da 1ª. Vara da Comarca de Braço do Norte.

Aos obstáculos e limitações administrativas e financeiras sempre presentes, somam-se questões outras indiretamente relacionadas com o funcionamento do sistema, dentre as quais a extraordinária demanda, a transitoriedade de magistrados e servidores, os vícios de procedimentos, a falta de autonomia para lidar com os recursos humanos, bem como

as características da personalidade e qualificação individuais de cada integrante da equipe. Muitas idéias vêm à tona, são estudadas, revistas e confrontadas, e a cada troca de chefia (leia-se mudança de juiz titular) os servidores, estagiários, advogados, colaboradores e jurisdicionados (cidadãos destinatários do serviço) ficam meio perdidos com o estabelecimento de métodos e objetivos organizacionais, quase que personalizados.

A partir de tais dificuldades, vê-se a importância da elaboração de um planejamento estratégico para equacionar os problemas verificados, a fim de se estabelecer um norteamento para os trabalhos, com atividades padronizadas que proporcionem o desenvolvimento das tarefas independentemente da mudança de juiz titular da vara, verificando a cada etapa do plano a sua correção.

2. BREVE INCURSÃO LEGAL E TEÓRICA

A Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988 (CRFB/88), trouxe em seu artigo 37, *caput* e § 3º, inciso I, com a redação que foi dada pela Emenda Constitucional (EC) nº 19, de 1998, o princípio da eficiência e a preocupação com a qualidade dos serviços como norteadores da Administração Pública³.

Segundo Volnei Ivo Carlin, o princípio da eficiência “corresponde ao ‘dever de boa administração’ (com nascimento na Itália) e já se achava consagrado pelo Decreto-Lei nº 200/67, em virtude de que possui elevado significado para o serviço público. (...) Revela, neste *continuum*, como critério administrativo, a capacidade real de produzir o máximo com o mínimo de recursos, de energia e de tempo”⁴.

Ao tratar dos Servidores Públicos, a CRFB/88, no artigo 39, § 7º, instituiu como política de administração e remuneração de pessoal a aplicação de recursos orçamentários no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade⁵.

Vê-se, pois, a importância que também o legislador atribuiu aos princípios, elevando-os à categoria de preceitos constitucionais expressos e dos quais nenhum gestor público pode se afastar.

De longa data as teorias administrativas referem-se à qualidade como um dos atributos para o sucesso de uma organização. Dentre os princípios orientadores para se alcançar a melhoria contínua e a transformação, citando a filosofia de Deming, “A *Qualidade vem em primeiro lugar – Para obtermos a satisfação do cliente, a Qualidade dos nossos produtos e serviços deve ser nossa prioridade número um*”⁶.

“O fundamento desta filosofia consiste nas idéias básicas originalmente ensinadas aos japoneses na década de 1950. Ela envolve, é claro, qualidade como evidente meta principal, e, da forma como existe atualmente, também leva em conta a necessidade de se eliminar obstáculos que se interpõem a um aumento da qualidade e da produtividade (...)”⁷.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1. Mapeamento da situação

3.1.1. Breve histórico

A Comarca de Braço do Norte, com vara única, foi instalada em 10 de maio de 1959, situação que permaneceu até 16 de janeiro de 2006, quando foi instalada a 2ª vara.

Houve a divisão de matérias, ficando a 1ª Vara com a atribuição de processamento e julgamento dos feitos criminais, fazenda pública e cinquenta por cento da demanda cível, excluídos os feitos de família, infância e juventude e Juizados Especiais Cíveis. O acervo que permaneceu, segundo informações do Sistema de Automação do Judiciário (SAJ/Estatística) foi de 11.626, ao passo que a 2ª Vara começou 3.495.

Sem questionar os critérios na distribuição de competências entre as duas varas, o fato é que não se mostrou igualitária; sequer quanto ao tratamento organizacional e administrativo, eis que a 2ª Vara, quanto instalada, contou com toda uma nova equipe de servidores devidamente capacitados pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), com novo mobiliário e equipamentos de informática, bem assim com a reforma parcial do prédio, onde foi instalada.

Já a 1ª Vara, além da maior carga de trabalho, continuou sem o necessário treinamento para seus servidores, nem para os que chegaram posteriormente, com o mesmo mobiliário e os mesmos equipamentos de informática e ainda no mesmo velho e *surrado* ambiente físico. Desnecessário ressaltar que a falta de sensibilidade da área administrativa do TJSC causou verdadeiro desânimo aos integrantes do cartório judicial da 1ª Vara, os quais inclusive foram rotulados como transmissores de vícios de procedimento que não poderia ser disseminado aos servidores lotados na 2ª Vara, esquecendo-se da experiência perante o caos que estes adquiriram durante o período de convívio com os servidores mais antigos.

Em novembro de 2006, assume a titularidade da 1ª Vara o co-autor deste artigo, juiz Fernando de Castro Faria. Suas primeiras impressões foram ruins, tendo em conta a

escassez de pessoal e excessivo volume de trabalho (diga-se invencível, embora passível de melhora). Por conta de tais fatores, aliados à falta de um planejamento estratégico de atuação e à necessidade de se atender, preferencialmente, as tutelas de urgência, a situação se apresentava caótica. Processos em carga com prazo há muito tempo expirado, processos extraviados e outros tantos sem qualquer despacho, sentença ou movimentação não eram situações raras.

Em meio a essa situação (apesar dos esforços de juízes e servidores) e com uma pauta de audiências carregada, até por conta dos sucessivos adiamentos, e sete júris, o ano de 2007 foi de muito (re)trabalho e pouco planejamento.

3.1.2. Recursos humanos, estrutura física, móveis e equipamentos

A equipe de trabalho é composta, no Cartório Judicial, pela chefia - analista jurídico -, por cinco técnicos judiciários auxiliares (TJA), um técnico em informática (TSI) que atende todo o Fórum, que também é TJA, e por cinco estagiários, dos quais quatro são voluntários, estes atuando por quatro horas diárias. Ressalte-se que das vagas de TJA, uma foi recentemente provida e outra ainda encontra-se não preenchida, em vias de nomeação por remoção ou concurso.

O ambiente é constituído no térreo, por uma sala de atendimento, uma sala de escaninhos (locais onde ficam os processos), sala do cartório e o salão do júri que, quando não utilizado para o fim a que se destina, serve de apoio ao cartório e como sala de audiências.

Os equipamentos de informática recentemente substituídos configuram-se em microcomputadores com sistema operacional Windows XP, impressoras *laser* e multifuncional, esta com a função de *scanner* só recentemente configurada, acesso à *intranet* e *internet*. Com relação à mobília, o leiaute padrão do TJSC não é integralmente observado por falta de alguns móveis.

3.1.3. Demanda superior a capacidade de produção

A 1ª Vara teve 1.904 processos distribuídos (entrada) entre 01.01.2008 a 26.09.2008. No mesmo período foram feitas 887 audiências e sentenciados 1.565 processos (contando com as sentenças proferidas em regime de mutirão por juízes de outras comarcas). Atualmente o passivo é de 14.462 (quatorze mil, quatrocentos e sessenta e dois) processos em andamento.

A produção mensal do cartório, no mesmo período acima citado, foi de 111.732 movimentações, das quais 6.614 foram de arquivamento definitivo (o número elevado se

explica por conta do arquivamento no SAJ de processos antigos que estão sendo remetidos para o arquivo central).

Apesar dos números aparentemente favoráveis, a verdade é que a demanda ainda é muito superior à capacidade de produção. Tal situação adversa contamina de forma negativa a atuação do juiz e dos servidores que, independente de todos os seus esforços, não conseguem visualizar situação propícia em curto e médio prazo.

Não bastasse o acúmulo de funções e serviço, a situação ainda se agrava com as ausências, nem tão esporádicas, dos colegas: são folgas de plantão, licença-prêmio, licença-médica e convocações, tudo a ser convertido em sobrecarga de trabalho para quem fica. Então (e não poderia ser diferente), são muitas as atividades iniciadas que ficam sem a devida finalização.

3.2. Princípios para a transformação

A situação em que hoje se encontra a 1ª Vara da Comarca de Braço do Norte é terreno fértil para a transformação; entretanto, todos devem ter consciência da crise, e as ações que poderão ser realizadas somente pelo material humano, não por máquinas, deverão ser uníssonas, não basta que cada dê o melhor de si sem realmente saber o que fazer, é imprescindível também a consistência de esforços e a participação constante.

A técnica escolhida pela administração considera a teoria com o auxílio da experiência, eis que daquela é que partem as perguntas que serão respondidas por esta. Entretanto, a prática trouxe à tona importante diagnóstico: proporcionar ao método o suporte necessário para que, além do aprendizado acerca dos princípios transformadores da filosofia de Deming, seja possível sua efetiva aplicação tornando identificáveis as moléstias e obstáculos, viabilizando ainda, concomitantemente com o desenvolvimento do trabalho diário, a remoção das mazelas para não ficarmos somente com a esperança.

Questão indispensável é a percepção da essencialidade dos fatos, sem desconsiderar suas variações eis que estes é que possibilitam a individualização e o entendimento das informações necessárias para melhorar a qualidade e a eficiência da prestação de serviço. Precisamos desenvolver um estudo sobre as diversas fases e a operacionalização do trabalho a ser feito para que as intervenções não tenham como base apenas uma causa especial.

Presume-se comumente que a mudança pode ser atingida promovendo um arrocho geral, entretanto a solução desponta para a consideração dos 14 Princípios de Administração indicados por W. Edwards Deming⁸, os quais podem ser adotados indistintamente em

qualquer divisão de uma empresa, a organizações pequenas e grandes, tanto na indústria de serviços quanto na de transformação.

A síntese dos princípios é a seguir apresentada:

1. Estabelecer constância de propósitos para a melhora do serviço

A efemeridade das políticas administrativas de cada gestão revela-se como fator preponderante para minar programas e projetos sólidos e duradouros.

Estabelecer constância de propósitos significa a aceitação de planejamento e assunção de obrigações em longo prazo que seja inerente à prestação do serviço, independentemente da transitoriedade da chefia em suas diversas escalas. Para tal, o estudo freqüente das situações e a necessária inovação em relação a métodos e serviços deficitários, atualização de equipamentos, o treinamento contínuo de pessoal, a exigência de novas qualificações, entre tantos itens são necessários para se alcançar a qualidade com produtividade.

2. Adotar a nova filosofia

Estamos na era do conhecimento e o *“estudo que se caracteriza pela intenção de ampliar incessantemente a compreensão da realidade, no sentido de apreendê-la na sua totalidade, quer pela busca da realidade capaz de abranger todas as outras, (...) quer pela definição do instrumento capaz de apreender a realidade, o pensamento (as respostas às perguntas: que é a razão? o conhecimento? a consciência? a reflexão? que é explicar? provar? que é uma causa? um fundamento? uma lei? um princípio? etc.)”*⁹, torna o material humano tema de mérito, inevitável de consideração.

É preciso melhorar constantemente o projeto do serviço e não podemos continuar tolerando os níveis comumente aceitos de erros, falhas e materiais inadequados. Na nova era econômica os pressupostos para o engajamento no trabalho são o conhecimento e a busca constante por soluções. Métodos antiquados de treinamento no serviço ou a falta de, conduzem a trabalho mal feito e à insatisfação com a vida e com o local de trabalho.

3. Renunciar à inspeção em massa

A inspeção não incorpora a qualidade ao produto, apenas verifica sua existência ou não. A ação precisa ser anterior a realização do próprio serviço e começa com objetivos definidos e conhecidos por todos porque a tão almejada qualidade e produtividade derivam do desenvolvimento e da melhora do processo adotado.

4. Acabe com a prática de aprovar orçamentos apenas com base no preço

Considerando as normas de Direito Público, de ordem operacional em relação às compras (licitação), a adequação a este princípio é grande dificuldade. A lei tem como escopo amarrar as decisões administrativas partindo do pressuposto que o sujeito detentor do poder não está qualificado para determinar livremente as necessidades, as prioridades e especificações a serem exigidas em relação às aquisições.

São raras as situações que não deixam a qualidade e o serviço entregues apenas às forças da concorrência de preços. Nos tempos atuais, em que os usuários exigem qualidade, uniformidade e confiabilidade, muitas vezes “o barato sai caro”. É premente a mudança de ideologia, eis que é preciso considerar o custo total, o custo de longo prazo; e, sabemos que, com frequência, o custo total de fornecimentos baratos é alto.

5. Melhora constante do sistema de prestação do serviço

Para que a melhora aconteça é imprescindível o acompanhamento da evolução da sociedade face o sistema econômico vigente com vista à compreensão das necessidades do cliente.

Nesta linha, a implantação dos Manuais de Cartório e do SAJ – Sistema de automação do Judiciário (Softplan) hoje é realidade. Entretanto, minando a base deste princípio, não raras vezes, sob a justificativa orçamentária, o contato do usuário, inclusive dos novos servidores, acontece em situações reais e sob pressão. O resultado não poderia ser diferente: a subutilização da tecnologia (*software, internet, manuais de cartório, etc.*).

E os reflexos vão mais além. As inconsistências do sistema eventualmente identificadas na prática não são tidas como importantes e nem sempre são comunicadas ao pessoal do suporte para a devida análise e, se constatada a viabilidade e oportunidade, o melhoramento da próxima versão. Mesma situação se apresenta em relação ao Manual do Cartório Cível e ao Manual do Cartório Criminal, este ainda não homologado, eis que não são considerados como primeira ferramenta para auxílio nas situações cotidianas, quebrando a possibilidade de padronização em todas as Comarcas.

A situação verificada prejudica a identificação dos vícios de procedimento e as ações anteriores vão se repetindo até que requeiram maior atenção. As falhas na triagem de processos para a realização de cargas e remessas, as dificuldades relacionadas com a definição de metas e do que é prioridade face características individuais e subjetivas da(s) parte(s) e/ou do processo e a fase em que se encontra acabam por acarretar o retrabalho.

A melhora do sistema ainda depende, em relação à utilização da tecnologia, da legalidade dos procedimentos no que dizem respeito a citações e intimações com a utilização

da *internet*, do telefone e do correio digital. Outras restrições são decorrentes da falta de conhecimento e alguma resistência infundada, tanto do usuário interno como do externo, bem como a limitação e/ou ausência dos equipamentos necessários (*software* e *hardware*).

6. Instituir treinamento

A qualidade desejada começa com a intenção, o conhecimento e habilidades individuais, aliados ao treinamento só contribuem para sua percepção.

Uma das políticas indicadas pela administração do TJSC é a de que os servidores devem saber atuar em todos os setores, propondo-se então a prática do rodízio de funções como medida para evitar a quebra dos trabalhos quando um determinado servidor está em férias ou licença, bem como para se evitar o natural desgaste com a repetição de uma só função.

Entretanto, sabemos que o procedimento somente é viável em situações favoráveis de organização onde alguma letargia não sobrecarregue o trabalho daquele que assume a função. Os questionamentos então são inevitáveis: Qual a precípua finalidade do rodízio de funções? Em que patamar fica a afinidade e a competência do servidor em determinado setor?

Treinar os servidores antes de lhes atribuir a responsabilidade de um cargo é importante parcela para que compreendam as políticas da empresa e as necessidades de seus clientes. Somente assim a atividade jurisdicional caminhará de modo uniforme, sem contratempos, com regulamentos e processos bem definidos, oferecendo ao cliente uma sensação de seriedade e confiança que não devem ser confundidos com excesso de burocracia.

7. Adotar e instituir liderança

O conhecimento do processo operacional de prestação do serviço e das necessidades e expectativas dos clientes internos e externos é pressuposto básico para o desempenho da liderança. Esta se revela no auxílio constante para que a equipe possa realizar um trabalho melhor, gerando uma estrutura flexível com administração participativa.

No estudo de caso, considerando a divisão de tarefas e responsabilidades de acordo com a matéria, há lugar para a existência e o desenvolvimento de várias lideranças.

8. Afaste o medo

“Ninguém pode dar o melhor de si a menos que se sinta seguro. *Se* – provém do latim, e significa ‘sem’; - *guro* vem do latim *cura*, e significa ‘zelo’, ‘cuidado’. *Seguro* significa, portanto, sem preocupação, sem cuidado ao exprimir idéias, sem temor de fazer perguntas. O medo assume muitas facetas. Um denominador comum do medo, sob qualquer

forma e em qualquer lugar, é a perda resultante de desempenho reprimido e cifras ‘arranjadas’.”¹⁰

A transformação para o estado de segurança exige comportamento ponderado, sem medo de descobrir, aceitar e revelar problemas, de lidar com as limitações pessoais e do sistema.

9. Rompa as barreiras entre os diversos setores de pessoal

A tarefa é coordenar as habilidades pessoais de forma a excluir os conflitos e proporcionar a fluência do processo de trabalho, desde a materialização do comando, sua operacionalização até os reflexos resultantes na prática (eficácia das decisões). Para tanto é necessário buscar entender os problemas uns dos outros, evitando práticas que criam relação de adversários.

O trabalho em equipe exige que um compense com sua habilidade a deficiência do colega e que o estímulo ao raciocínio contínuo seja o resultado do diálogo e troca de experiência de uns com os outros.

10. Eliminar *slogans*, exortações e metas para a mão-de-obra

O propósito não deve ser trabalhar mais, mas trabalhar de forma mais inteligente. Objetivos são necessários a todos, mas os apenas numéricos abalam o moral e acabam por produzir efeitos completamente contrários aos desejados. Objetivo é, por exemplo, o primeiro dos princípios aqui estudados, qual seja, a constância de propósito e melhora constante, ciente de que o desempenho individual é fator essencial para o progresso.

11. Suprima objetivos e cotas numéricas para a administração e para a mão-de-obra

Com certeza há caminhos mais dignos, do tipo definir o que é e o que não é aceitável em termos de qualidade. Esta não se identifica necessariamente com a quantidade, podendo até comprometê-la e impedi-la.

Ademais, como identificar uma cota razoável mediante a ocorrência de tantas variáveis (situações inesperadas e incontroláveis em relação a atendimentos, prioridades, urgência, etc.) que não constituem uma rotina do serviço? Como fazer com qualidade duas, três ou mais coisas ao mesmo tempo e ainda poder se orgulhar pelo trabalho realizado?

Qualquer objetivo fora do alcance do sistema jamais será alcançado. E a dura realidade é que o sistema do Judiciário não conseguiu acompanhar a evolução (política, de mercado e social) através dos tempos; é difícil, senão impossível estar preparado para lidar com a instabilidade social e econômica, onde em cada período novas teses e novos direitos precisam ser defendidos e obrigações fiscalizadas. Quem não se lembra da avalanche de ações

provocada pelos planos econômicos e pela forma de correção e aplicação da taxa de juros? Ou as ações previdenciárias e atualmente as de fornecimento de remédios?

12. Remova as barreiras que privam as pessoas do orgulho pelo trabalho bem executado

É preciso deixar que as pessoas se sintam livres e responsáveis para participarem do processo de transformação da organização com sugestões e opiniões. Instigar os servidores para o trabalho tem reflexo imediato na melhoria do sistema.

Como podem os colaboradores ficar satisfeitos com seu trabalho quando têm que gastar seu tempo tentando corrigir um trabalho deficiente vindo de uma operação anterior? Ou lidar com equipamento desregulado ou que não funciona e ninguém atende seu pedido para providenciar ajustes e retificações? Como haver satisfação quando ausente a solidariedade? Como haver satisfação quando é necessário fazer o trabalho dos ausentes além do próprio e manter-se em dia? É obvio que a qualidade sofre com tudo isso.

13. Estimule a formação e o auto-aprimoramento de todos

Não só em treinamento relacionado ao trabalho, mas também, investir maciçamente na educação em seu sentido mais amplo, proporcionando facilidade para o entendimento e a ciência dos caminhos para se chegar à qualidade.

A transformação requer paciência e as ações devem ser prioritariamente focadas nas atividades com o maior potencial de melhoria.

14. Tome iniciativa para realizar a transformação

O contexto atual demonstra o Judiciário empenhado e preocupado com a busca da constante evolução na prestação de seus serviços, tanto que no TJSC o Sistema de Automação do Judiciário (SAJ/PG, SAJ/GGB, SAJ/Est), a *Intranet* e a *Internet*, os manuais de procedimentos já são realidade. Alguns cursos e treinamentos têm colaborado para a mudança da visão quanto à ineficiência e a morosidade da Justiça.

Emerge pacífico o entendimento de que tudo pode ser melhorado, entretanto, sabemos que as mudanças sofrem alguma resistência. É preciso assumir e enfrentar cada um dos 13 princípios expostos, identificando os obstáculos e mazelas do sistema, rompendo com a tradição e adotando a nova filosofia.

Para a aplicação do ciclo PDCA (Deming) é imprescindível a constante investigação e consideração do ambiente de trabalho porque a obtenção do sucesso e da qualidade passa pelo caminho das situações relacionadas com a estratégia, a orientação constante, o espírito de equipe, entre tantos outros itens.

3.2.1. O ciclo PDCA

Precisamos ir além dos problemas e procurar oportunidades para uma melhoria contínua. Estas podem ser encontradas no Ciclo de Deming (PDCA), entretanto, para que todos possam usá-lo para aperfeiçoar os processos é preciso defini-lo do ponto de vista operacional *in loco*. Em oito etapas elas podem ser seguidas pelo seguinte procedimento:

I – Planejar (desenvolver um plano de melhoria)

Etapa 1: Identificar a oportunidade de melhoria

Etapa 2: Documentar o processo atual

Etapa 3: Criar um ponto de vista do processo melhorado

Etapa 4: Definir a abrangência do esforço de melhoria

II – Agir (colocar o plano em prática)

Etapa 5: Conduzir as mudanças propostas em pequena escala, com os clientes e por um certo período de tempo

III – Estudar (estudar os resultados)

Etapa 6: Observar o que foi aprendido sobre a melhoria do processo

IV – Executar (adaptar o processo com base no conhecimento recém adquirido)

Etapa 7: Operacionalizar a nova combinação de recursos

Etapa 8: Repetir o ciclo na próxima oportunidade.

O desafio proposto foi a adoção do método e de comportamentos que sustentem a filosofia da qualidade. O entendimento sobre o que é e o que realmente gera a qualidade, a compreensão da natureza e características dos serviços, o comprometimento e motivação para fazer certo e cada vez melhor, o monitoramento constante, a receptividade às mudanças, o treinamento, são alguns dos pontos que conduzem à transformação.

3.2.1.1. Resumo das principais funções exercidas no Cartório da 1ª Vara e problemas verificados em sua execução

Foram observadas, em síntese, as seguintes funções e problemas de execução:

Tabela de funções e problemas detectados no Cartório da 1ª Vara da Comarca de Braço do Norte (SC)

nº	Funções	Problemas
1	Recebimento e remessa de carga de autos	Falta de regularidade acerca de quem vai realizar as tarefas.
2	Recebimento de carga de petição, documentos, mandados etc. vindos da distribuição e oficiais de Justiça.	Idem ao item supra. A petição não é recebida com os autos, fazendo com que haja demora na juntada.
3	Remessa de carga de petição, documentos, mandados etc. para juiz	A função não está sendo devidamente cumprida, ocasionando prejuízos no tocante ao bom andamento processual.

4	Atendimento ao público, advogados, sala da OAB, peritos, apenados e outros.	Os servidores procuram esquivar-se da função e não há definição da responsabilidade de quem fará o atendimento.
5	Atendimento de telefonemas e <i>e-mails</i>	Não foram detectados problemas.
6	Confecção de expedientes e outros serviços, tais como consultas, confirmação de movimentação, relação DJE, certificação de prazo, ato ordinatório, certidões, alvarás, arquivamento de processos, registro de sentença, cobrança de processos em carga, verificação de processos em situação irregular, arquivo central, histórico de parte, etc.	Em razão do acúmulo de serviços, muitas das funções são feitas com grande demora, atrasando o andamento ou o arquivamento do feito. Cumprir essas funções de maneira racionalizada e em tempo razoável é um dos principais desafios do plano de ação.
7	Serviços meramente burocráticos: extração de cópias, envelopamento e expedição, remessa e recebimento de AR, juntadas, autuação.	A demora na juntada de petições e documentos, prejudica enormemente a correta tramitação do feito.

Fonte: elaboração pelos autores

3.2.1.2. Divisão de tarefas em grupos

A partir do mapeamento acima, verificou-se a necessidade de dividir, em grupos, as questões a serem enfrentadas. Cada grupo de questões ficou sob a responsabilidade de uma equipe de servidores, que elaborou propostas para a resolução de tais problemas.

Em suma, a divisão dos trabalhos e as principais propostas apresentadas e aprovadas foram:

Grupo I (Controle e verificação): cobrança de autos em carga; cargas excessivas e indevidas (anotar na capa quando há vedação de carga); apensamentos indevidos e manutenção de apensamentos mesmo com o auto apensado já “arquivado”.

Propostas aprovadas: edição de portaria disciplinando a forma de cobrança de autos, priorizando o uso do *e-mail*, sendo a intimação feita pelo DJE ou pessoal somente em caso de não atendimento; carga programada: o advogado informa por *e-mail* (*boncargal@tj.sc.gov.br*) a data em que irá ao cartório para retirar determinado processo em carga; colar etiqueta nos autos quando for o caso de proibição de carga a determinado advogado por conta de despacho do juiz; evitar apensamentos desnecessários (verificar se a distribuição foi feita por dependência ou se há despacho judicial determinando o apensamento); certificar desfecho ou juntar cópia da decisão aos autos que ainda tramitam, desapensar o julgado e arquivar.

Grupo II (Trânsito interno de autos, petições, mandados, documentos, etc): recebimento e remessa de autos para os demais setores do fórum; recebimento e remessa de petições, mandados e documentos; carga do cartório para o gabinete e do gabinete para o cartório (fazer em número suficiente para evitar acúmulo na carga).

Propostas aprovadas: determinar responsável pela remessa e recebimento de autos, petições, mandados e documentos; separação de serviços nas áreas cível e criminal; definir data da

conclusão de processos para o gabinete e deste para o cartório (1ª e 3ª segundas-feiras de cada mês e toda terça e quinta, respectivamente), salvo urgentes e iniciais (todos os dias);

Grupo III (Questões funcionais e administrativas): uso de crachá (inclusive pelo juiz, assessora e estagiários do gabinete); horário diferenciado como forma de atender as situações especiais; redistribuição de funções (cível e crime), p. ex., execução, embargos, réus presos, audiências, recebimento de carga, etc; rodízio de funções; identificar a delegação indevida de tarefas aos estagiários.

Propostas aprovadas: quanto ao crachá, cada um deve cobrar do outro o uso; estabelecimento de horários diferenciados para os servidores, a fim de atender situações especiais; definição de áreas de atuação e, dentro de cada área, definição das classes de processos de cada um; estabelecer rodízio de funções; controlar as atividades dos estagiários, de modo que não exerçam atos que não dispõem de conhecimento para praticar, sendo que cada estagiário será subordinado a um TJA.

Grupo IV (SAJ – Sistema de Automação do Judiciário): alimentação das informações no SAJ; inconsistências do SAJ (processos em carga e localizados no cartório, p. ex.); procedimentos no SAJ (confirmação de movimentação, registro de sentença, relação para o DJE, etc); desfazer cadastro no SAJ das pessoas que não trabalham mais no Fórum; processos em carga com juízes e promotores que não trabalham mais em Braço do Norte ou estão lotados na 2ª Vara; lançamento da juntada da petição, ofício, mandado, etc, no SAJ.

Propostas aprovadas: quando o processo sair do cartório excepcionalmente sem carga, deverá ser anotado o nome de quem o recebeu no complemento da localização; a distribuição deverá anotar o nome do novo procurador quando juntada procuração ou substabelecimento; atualizar a movimentação quando verificada alguma informação nova, a fim de diminuir o número de atendimentos no balcão, já que ficará disponibilizada na *internet*.

Grupo V (Serviços meramente burocráticos): numeração das folhas dos autos; carimbo de conclusão; colocação do adesivo de fases processuais; extração de cópias, correspondências, autuação, juntada física de carta (AR), mandados e outros documentos; juntada física de petições.

Propostas aprovadas: a numeração das folhas dos autos deverá ser feita por quem fez a juntada da petição, documento ou decisão; colocação dos marcadores de fases processuais; juntada de petições e documentos pela manhã; juntada de petições e documentos de processos que estão no gabinete uma vez por semana pela manhã; processos entregues por advogados e com petição deverão aguardar no atendimento até a respectiva juntada.

Grupo VI (Serviços de cartório propriamente ditos): implementação dos Manuais Cartorários; confecção de expedientes (diversos); atendimento ao público e advogados (pelo menos um TJA, em rodízio; jamais deixar o local sozinho); atendimento de telefonemas e resposta/envio de *e-mails*; identificar quando o processo é conclusivo para despacho, saneador/julgamento antecipado, ou sentença; identificar as funções da analista jurídico, além das exclusivas (alvará, resposta e cumprimento a ofícios, etc); o responsável pelos processos de réus presos deve ter acesso à lista de acompanhamento do gabinete; cobrança de custas finais (obs.: implantação da GECOF prevista para 10.10.2008).

Propostas aprovadas: reuniões semanais para estudo dos Manuais Cartorários; a confecção dos expedientes será de acordo com a divisão de funções/matérias; atendimento ao público e advogados por um TJA e um estagiário, em sistema de rodízio, evitando-se que o local permaneça sozinho; identificar se a conclusão é para despacho, saneador/julgamento antecipado, audiência ou sentença; as funções da chefia, além das exclusivas, foram definidas; o servidor que trabalha com os processos de réus presos tem acesso a lista de presos do gabinete; foi definida a conferência dos mandados de prisão em aberto; a cobrança de custas será via Gerência de Cobrança de Custas Finais, GECOF, em fase de implantação pelo TJSC.

Grupo VII (Organização, “limpeza” e reciclagem): remessa de processos para o Arquivo Central; organização de mesas e armários; reciclagem e economia de materiais; eliminação de livros e documentos desnecessários; reorganização de escaninhos.

Propostas aprovadas: os processos já estão sendo remetidos para o Arquivo Central em sistema de mutirão; o material de expediente já está organizado, devendo assim ser mantido; cada servidor deverá manter organizada a sua mesa e sem processos de um dia para o outro; utilização de folhas de rascunho para uso no expediente, quando possível; eliminação de livros e documentos desnecessários, regularizando, inclusive, a situação do livro carga; serão reorganizados os escaninhos, com a eliminação dos desnecessários.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se que ao longo da rotina diária, tanto o juiz, como os servidores e estagiários são constantemente, e às vezes simultaneamente, chamados para atendimento das partes e advogados na tentativa de amenizar a morosidade e alcançar, mesmo que em parte, a efetividade da prestação jurisdicional. As interferências e variações externas sofrem influência de acordo com o surgimento de novos elementos socioculturais e econômicos diferenciados (formas de organização social, costumes, planos governamentais, etc.), requerendo adaptações

e modificações contínuas e progressivas eis que elas é que apontam as necessidades dos clientes. A prestação do serviço também fica à mercê da rotina de outros (MP, Serviço Social, Oficialato de Justiça, Contadoria, Distribuição, Correios etc.).

O planejamento estratégico da atuação do cartório é, portanto, fundamental para que se melhore a qualidade do serviço prestado, bem como para que se reduza o tempo de tramitação de cada processo, fazendo que o grande anseio da comunidade e advogados seja alcançado.

Cada um dos grupos acima vistos teve um coordenador que foi o responsável pelas sugestões para a solução dos problemas. Além de coordenar um grupo, cada servidor colaborou com outro coordenador de grupo diverso. Tudo foi discutido e aprovado em reuniões com a participação de servidores e do juiz. Entretanto, como o plano começou a ser idealizado e implantado há apenas alguns meses, ainda há muito a se fazer, mas é nítida a percepção de que, com a colocação em prática de algumas propostas já discutidas e aprovadas, os resultados começaram a aparecer. Este artigo acadêmico, por isso, não traz as conclusões efetivas do plano em ação, mas demonstra que há um caminho a ser seguido, o que só foi possível com o estudo da gestão no serviço público. Quem sabe, em futuro próximo, poderemos mostrar os resultados concretos do plano de ação para o Cartório da 1ª Vara da Comarca de Braço do Norte.

Rever as idéias atualmente em prática, levando-se em consideração os Princípios de Administração e o Plano de Ação estudados, comparando-as com as idéias de novos integrantes da equipe e da política de atuação em nível do TJSC, é um trabalho de pesquisa ampla e contextualizada, que esperamos seja o grande diferencial na busca pela qualidade e eficiência.

REFERÊNCIAS

DEMING, W. Edwards. *A nova economia para a indústria, o governo e a educação*. Rio de Janeiro. Qualitymark Ed., 1997.

_____. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro. Marques-Saraiva, 1990.

FELLERS, Gary. *Trazendo os princípios de Deming da sala de aula para a empresa*. São Paulo. Pioneira, 1997.

MANN, Nancy R. *Deming: as chaves da excelência*. São Paulo. Makron, 1992.

SCHERKENBACH, Willian W. *O caminho de Deming para a melhoria contínua*. Rio de Janeiro. Qualitymark Ed., 1993.

WALTON, Mary. *O método Deming de administração*. Rio de Janeiro. Marques-Saraiva, 1989.

¹ Advogado entre 1997/2001; Formado em 2001 pela Escola da Magistratura de Santa Catarina - ESMESC; Juiz de Direito desde 2002 com atuação nas comarcas de Garopaba, Imbituba, Tubarão, Abelardo Luz e Braço do Norte; Formado pela Academia Judicial do Tribunal de Justiça de Santa Catarina em 2003. E-mail: fcf10564@tj.sc.gov.br.

² TJA de 01/06/90 a 14/07/97 com atuações no gabinete do juiz; na Secretária do Foro e no gabinete do juiz da 1ª Vara Cível da Capital e da Turma de Recursos da Capital; Bacharel em Direito; Escola da Magistratura, Escrivã Judicial/Chefe de Cartório na 1ª Vara da Comarca de Braço do Norte desde 15/07/97, Pós-Graduação em Processo Civil UNISUL; e-mail: np4143@tj.sc.gov.br.

³ “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

(...)

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;”

⁴ CARLIN, Volnei Ivo. Manual de direito administrativo: doutrina e jurisprudência. 4 ed. Florianópolis: Conceito Editorial, 2007, p. 73.

⁵ “Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas.

(...)

§ 7º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.”

⁶ SCHERKENBACH, Willian. – *O Caminho de Deming para a melhoria contínua*. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1993, p. 102.

⁷ MANN, Nancy R. *Deming : as chaves da excelência*. São Paulo. Makron Books, 1992, p. 26

⁸ DEMING, Willian Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro. Marques-Saraiva, 1990.

⁹ DICIONÁRIO AURÉLIO ELETRÔNICO SÉCULO XXI, Versão 3.0, novembro de 1999, Lexikon Informática Ltda. Verbetes 1 filosofia.

¹⁰ DEMING, Willian Edwards. *Op. Cit*, p. 44/45.