

**PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DA PARAÍBA  
ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA – ESMA/PB  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PRÁTICA JUDICIÁRIA**

**SILVANA MADRID COSTA MACIEL PINHEIRO**

**GESTÃO CARTORÁRIA JUDICIAL: PERSPECTIVAS PARA UM TRABALHO  
DINÂMICO E FUNCIONAL NOS DIAS ATUAIS NA COMARCA DE CAJAZEIRAS-  
PB**

**CAJAZEIRAS/PB  
2014**

**SILVANA MADRID COSTA MACIEL PINHEIRO**

**GESTÃO CARTORÁRIA JUDICIAL: PERSPECTIVAS PARA UM TRABALHO  
DINÂMICO E FUNCIONAL NOS DIAS ATUAIS NA COMARCA DE CAJAZEIRAS-  
PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola Superior da Magistratura, Universidade Estadual da Paraíba, Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba como requisito parcial para obtenção de aprovação no curso de Especialização em Prática Judiciária.

Orientador: Prof. Me. Wesley Rodrigues Dutra

**CAJAZEIRAS/PB  
2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

P654g Pinheiro, Silvana Madrid Costa Maciel.

Gestão cartorária judicial [manuscrito] : perspectivas para um trabalho dinâmico e funcional nos dias atuais na comarca de Cajazeiras - Pb / Silvana Madrid Costa Maciel Pinheiro. - 2014. 56 p. : il. color.

Digitado.

Monografia (Especialização em Prática Judiciária) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Jurídicas, 2014.

"Orientação: Prof. Me. Wescley Rodrigues Dutra, Departamento de Direito".

1. Gestão cartorária. 2. Planejamento estratégico. 3. Celeridade processual. I. Título.

21. ed. CDD 658.401 2

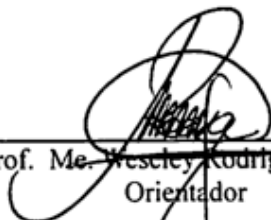
SILVANA MADRID COSTA MACIEL PINHEIRO

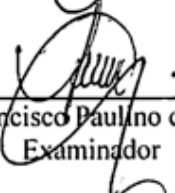
**GESTÃO CARTORÁRIA JUDICIAL PERSPECTIVAS PARA UM TRABALHO DINÂMICO E FUNCIONAL NOS DIAS ATUAIS NA COMARCA DE CAJAZEIRAS.**


Trabalho de conclusão de Curso de Pós-Graduação apresentado à Universidade Estadual da Paraíba, em parceria com Escola Superior da Magistratura-ESMA, em cumprimento aos requisitos necessários para obtenção do título de Especialista em Prática Judiciária.

Banca Examinadora:

Aprovada em: 10 de junho de 2014.

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Wesley Rodrigues Dutra  
Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Francisco Paulino da Silva Júnior  
Examinador

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Antunes Ferreira da Silva  
Examinador



## DEDICATÓRIA

*Para minhas filhas Sofia e Giovanna,  
Vidas que definem e conduzem a minha;  
Motivação primeira e destino de tudo;  
Alegria sem limite.*

*Para meu esposo Eliomar Pinheiro.  
Inquestionável e impulsionador de todos os projetos;  
À quem pertence parte das nossas conquistas,  
Perseguidas e alcançadas pela dedicação diária,  
À família e ao trabalho.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

Ao Poder Judiciário do Estado da Paraíba , à Escola Superior da Magistratura juntamente com a Universidade Estadual da Paraíba que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, centrada na ética profissional e valorização do ser humano.

A Wesley Rodrigues Dutra pela cordialidade, orientação criteriosa, pela humildade e simpatia, porque não dizer pela simplicidade, confiança e disponibilidade em prestar seus serviços, de forma tão generosa, que todas estas denominações são verdadeiras, de sentimento concretizado no pouco convívio que tivemos deixando traços de amizade.

*“O essencial é invisível aos olhos.”*

Poeta francês Exupéry.

## RESUMO

Este trabalho monográfico apresenta a temática Gestão e funcionamento dos cartórios judiciais, mostrando como o gerenciamento é um dos fatores que contribuem para a excelência dos serviços prestados ao jurisdicionado, através de ações planejadas, visando economia processual e celeridade nos atos judiciais. Partiu-se do estudo de casos, em Comarcas do estado de São Paulo, fazendo-se uma análise do trabalho pioneiro, realizado pela Fundação Getúlio Vargas para a Secretaria de Reforma do Poder Judiciário, órgão integrante do Ministério da Justiça. Em seguida buscou-se trabalhos voltados para as novas formas de administração cartorária judicial, conhecendo dois programas: o Plano de Gestão pela Qualidade no Poder Judiciário do Rio Grande do Sul (PGQJ) e o Programa NBR ISO 9000, este último aplicado no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. Fez-se ainda uma abordagem dos conceitos de administração cartorária elencados pelos pesquisadores Maria Elisa Macieira e Mauriti Maranhão. Desta forma buscou-se entender a realidade local, na Comarca de Cajazeiras-PB analisando de forma superficial o funcionamento dos cartórios judiciais nesta comarca, suas deficiências administrativas e a falta de Sistemas de Gestão padronizados, de planejamento estratégico, com o escopo de contribuir sobremaneira para a construção de um plano de gestão estratégico local, mas que esteja em consonância com o plano de gestão maior elaborado pelo Tribunal de Justiça da Paraíba.

Gestão cartorária – Planejamento estratégico – Celeridade processual

## ABSTRACT

This monograph presents the theme management and operation of court registries, showing how management is one of the factors that contribute to the excellence of the services to jurisdiction, through planned actions aimed procedural economy and speed in judicial acts. Broke case study in the Counties of the State of São Paulo, making an analysis of the pioneering work done by the Getulio Vargas Foundation in partnership with the Ministry of justice, then we attempted to work facing the new form of cartorária judicial administration, knowing two realities, the Quality Management Plan for the Judiciary of Rio Grande do Sul (PGQJ) and the NBR ISO 9000 program, the latter applied to the Court of Rio de Janeiro. Still made an approach to the concepts listed cartorária administration by researchers Maria Elisa Mauriti Apple and Maranhão. Thus we sought to understand the local reality, in the District of Cajazeiras, Paraíba, superficially analyzing the functioning of the court registries in this region, its administrative shortcomings and the lack of standardized systems management, strategic planning, with the aim of contribute greatly to the construction of a local strategic plan management, but to be in line with the higher management plan prepared by the Court of justice of Paraíba.

Keywords: Notary Management – Strategic Planning – Celerity Litigation

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 1 .....	20
ILUSTRAÇÃO 2 .....	27
ILUSTRAÇÃO 3 .....	42
ILUSTRAÇÃO 4 .....	45

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1</b> .....	<b>29</b>
<b>TABELA 2</b> .....	<b>32</b>
<b>TABELA 3</b> .....	<b>43</b>
<b>TABELA 4</b> .....	<b>47</b>
<b>TABELA 5</b> .....	<b>48</b>
<b>TABELA 6</b> .....	<b>49</b>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.1 Objetivos Gerais .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 METODOLOGIA .....</b>	<b>15</b>
<b>2. ANÁLISE DA GESTÃO E FUNCIONAMENTO DOS CARTÓRIOS JUDICIAIS A PARTIR DA EXPERIÊNCIA PAULISTA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DOS CARTÓRIOS JUDICIAIS.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ULTRAPASSADA .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 OS CARTÓRIOS E A INFORMATIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE JUSTIÇA..</b>	<b>21</b>
<b>2.4 A INVISIBILIDADE DOS CARTÓRIOS JUDICIAIS.....</b>	<b>22</b>
<b>3. ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DOS CARTÓRIOS JUDICIAIS CONFORME A LEI DE ORGANIZAÇÃO E DIVISÃO JUDICIÁRIAS DA PARAÍBA .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO PELA QUALIDADE DOS SERVIÇOS CARTORÁRIOS .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 PLANO DE GESTÃO PELA QUALIDADE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL .....</b>	<b>31</b>
<b>3.3 PLANO NBR ISO 9000 .....</b>	<b>33</b>
<b>4. AÇÕES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA PARA A QUALIDADE DOS SERVIÇOS CARTORÁRIOS .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 GESTÃO CARTORÁRIA NA COMARCA DE CAJAZEIRAS E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>54</b>



## 1. INTRODUÇÃO

Os Cartórios de Justiça desempenham um papel muito importante na distribuição de justiça de forma concreta e efetiva. A legislação processual prevê determinados atos concatenados que possibilitam o andamento do processo de forma racionalizada e, por fim, segura. É nesse momento que entram em cena os Cartórios judiciais porque são eles quem executam os atos procedimentais e que, sem os quais, o processo padecerá de validade e estará sujeito à nulidade. Além destes, são responsáveis pela execução dos atos ordinatórios previstos no Código de Processo Civil.

A comarca é composta por Varas e estas, por sua vez, são auxiliadas pelos Cartórios de Justiça. Estes últimos, por sua vez, colaboram com o juiz na prestação jurisdicional para que haja a solução, ao menos em tese, dos conflitos sociais que emergem rotineiramente na sociedade.

É imprescindível ressaltar, também, que é comum a prática de elaboração de pré-decisões ou minutas pelos serventuários do cartório apesar de muitos doutrinadores desaprovarem esse tipo de atividade que não é previsto na legislação, pois seria uma forma de transferência do exercício funcional do órgão judicante para o servidor, hipótese em que ofenderia as garantias constitucionais. São, portanto, agentes que promovem, indiretamente, a solução das tensões sociais.

São os cartórios também que mantêm relações com outras instituições no sentido de prestar informações, fornecer certidões, encaminhar e receber processos nos quais haja a obrigatoriedade de manifestação do órgão do Ministério Público etc. Nesse diapasão, devem ser encarados como “atores” do sistema de justiça já que atuam para a produção dos resultados mencionados, isto é, participam do processo de pacificação social e não podem ser desprezados no entendimento da estrutura do Poder Judiciário.

Quanto à estrutura interna dos cartórios judiciais, a legislação não previu a sua organização de forma minuciosa e institucionalizada. Assim, possuem certa autonomia para dispor sobre sua própria organização.

Entender a participação dos cartórios de justiça na estrutura do Poder Judiciário não é tarefa difícil, pois as atividades desenvolvidas nesse ambiente são largamente conhecidas pelos integrantes do sistema de justiça brasileiro. O que acontece é que a Lei demonstra-se insuficiente na sistematização dos cartórios judiciais o que implica, conseqüentemente, numa

margem de liberdade que é conferida a essas instituições para que possam dispor sobre seu funcionamento.

“Levantamentos de institutos especializados mostram que, em média, 70% dos entrevistados não confiam no sistema de justiça” (SADEK, 2004, p. 7). Dentre as causas apontadas pelos entrevistados está a morosidade, a impunidade, o inconformismo e, conseqüentemente, a insegurança.

Várias outras pesquisas já foram feitas no sentido de reestruturação do Judiciário para que possa atender efetivamente as demandas que são levadas à sua apreciação; contudo, poucas pesquisas atuaram na compreensão dos Cartórios Judiciais a quem compete a realização dos atos, como, por exemplo, a citação, intimação, encaminhamento de laudos periciais, o recebimento das petições, o atendimento aos advogados, dentre outros.

Portanto, indaga-se: Os Cartórios não possuem nenhuma parcela de influência no tempo despendido na tramitação dos processos?

É certo que executam os atos processuais da forma prevista na legislação como afirmado acima; entretanto, a burocracia e a falta de normatização especial sobre sua estrutura são obstáculos que decisivamente influenciam no trabalho judicial e esse será o objeto de estudo deste trabalho.

Dessa feita lapidamos como objetivo analisar a pesquisa desenvolvida pela Fundação Getúlio Vargas para a Secretaria de Reforma do Poder Judiciário do Ministério da Justiça; compreender a posição dos Cartórios no sistema de justiça brasileiro; e apontar algumas soluções para a problemática da ineficiência do Judiciário especificamente sobre a atuação dos Cartórios na distribuição de justiça.

Diante deste contexto, realizar um trabalho científico de pesquisa e coleta de dados que possa ajudar a descobrir o universo cartorário judicial e, ao mesmo tempo contribuir para uma rotina cartorária mais dinâmica, que o binômio celeridade/qualidade esteja presente nos cartórios judiciais, é algo fascinante, e, portanto propostas de trabalho científicos que apontem através da análise e discussão de direcionamentos e posturas dos servidores dos cartórios judiciais serão muito bem vindas.

Que as informações aqui prestadas sejam observadas pelo Tribunal de Justiça da Paraíba para uma política que traga benefícios para os trabalhos cartorários judiciais, contribuindo para toda a população de Cajazeiras e cidades circunvizinhas atendidas pela Justiça no Fórum Ferreira Júnior.

O trabalho será desenvolvido em 5 capítulos. Contudo, os capítulos 2, 3 e 4 tratam especificamente da revisão bibliográfica e da análise dos questionários aplicados ficando estruturados com os temas a seguir: o Capítulo 2 tratou da análise da gestão e funcionamento dos cartórios judiciais a partir da experiência paulista; o Capítulo 3 abordou-se como pensar uma política de reestruturação dos cartórios judiciais analisando modelos que estão sendo aplicados em vários estados brasileiros; no Capítulo 4 tratou-se das ações do Tribunal de Justiça da Paraíba para a qualidade dos serviços cartorários analisando as peculiaridades dos cartórios judiciais da Comarca de Cajazeiras.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Buscar perspectivas para um trabalho dinâmico e funcional nos dias atuais nos cartórios judiciais da Comarca de Cajazeiras - PB.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- 1) Demonstrar a importância dos Cartórios Judiciais na estrutura do Poder Judiciário.
- 2) Fazer um estudo da pesquisa publicada pela Secretaria de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça sobre “a análise da gestão e funcionamento dos Cartórios Judiciais” desenvolvida pela Fundação Getúlio Vargas para esta Secretaria;
- 3) Compreender a problemática de gestão dos cartórios judiciais analisados na pesquisa em tese, da Fundação Getúlio Vargas, pesquisa essa pioneira neste país que mostrou dados quantitativos e qualitativos sobre o gerenciamento e funcionamento de cartórios judiciais brasileiros situados no Estado de São Paulo;
- 4) Identificar a importância dos sistemas de gestão do planejamento estratégico e todos os caracteres operacionais que podem ser adicionados à estrutura do Poder Judiciário nas unidades judiciais como forma de novas perspectivas de trabalho.

- 5) Fazer uma análise superficial da problemática de gestão e funcionamento dos cartórios judiciais da Comarca de Cajazeira através da coleta de dados feita por questionários aplicados a uma amostra de funcionários que compõem o quadro de servidores dos respectivos cartórios judiciais.

## **1.2 METODOLOGIA**

Segundo Yin, o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

Nesta pesquisa buscou-se analisar a organização das atividades funcionais inerentes aos cartórios judiciais, primeiramente investigou-se através de pesquisa bibliográfica, os trabalhos já realizados com o intuito de colher informações sobre o gerenciamento destes cartórios judiciais, desde a estrutura administrativa, bem como os programas que facilitam a boa gestão no âmbito do Poder Judiciário.

Com efeito, houve a delimitação do objeto de estudo, ou seja, analisou-se de perto os cartórios judiciais da Comarca de Cajazeiras, onde utilizou-se a coleta de informações (aplicação de dois tipos de questionários, um para os analistas e o outros para os técnicos judiciários), análise dos resultados obtidos e, por fim, a discussão acerca dos resultados apresentados (propostas de ferramentas gerenciais).

Além disto, houve também o acesso a materiais de outros pesquisadores que contribuíram decisivamente para a delimitação deste objeto de pesquisa: a gestão e funcionamento dos cartórios judiciais.

Yin R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

## **2. ANÁLISE DA GESTÃO E FUNCIONAMENTO DOS CARTÓRIOS JUDICIAIS À PARTIR DA EXPERIÊNCIA PAULISTA**

“Os cartórios judiciais integram a base do Poder Judiciário e tem por função precípua organizar a movimentação processual e realizar seu processamento” (TAVARES, 2012, p.180). Os componentes do cartório são: um diretor-geral, um oficial-maior, um escrevente-chefe, escreventes, auxiliares e estagiários.

A Fundação Getúlio Vargas, no ano de 2007, desenvolveu uma pesquisa que teve por objeto o estudo de quatro cartórios judiciais do Estado de São Paulo apontando suas qualidades e deficiências. Foi desenvolvida com a finalidade de entender o universo dos cartórios e fornecer subsídios para a Secretaria de Reforma do Judiciário, órgão integrante do Ministério da Justiça.

Apontou que um sistema integrado no desenvolvimento das funções cartorárias contribuirá de forma eficiente na prestação jurisdicional atendendo as demandas que são levadas ao crivo do Poder Judiciário.

Segundo a Fundação Getúlio Vargas - FGV (2007, p. 10) “os cartórios judiciais constituem um universo peculiar e de modo geral desconhecido, a ponto de não ser suficiente analisá-los superficialmente”. Depreende-se, portanto, que vários outros fatores estão envolvidos para que se obtenha uma melhor compreensão sobre a estrutura e funcionamento dos cartórios judiciais.

Destarte, estudou a estrutura do Judiciário no Estado de São Paulo para que pudesse fornecer ao Governo Federal subsídios científicos da atual situação dos cartórios judiciais e como as políticas públicas deverão ser desenvolvidas para que haja um efetivo acesso à justiça como proclama a Constituição Federal no Art. 5, LXXVIII, já que a burocratização cartorial tem influenciado negativamente no tocante à tramitação dos processos.

O estudo menciona a necessidade de reforma dos procedimentos nos cartórios judiciais, pois sabe-se que dentre as causas da morosidade da justiça brasileira, algumas delas estão relacionadas à burocracia dos cartórios impondo pesados ônus às partes e desrespeitando frontalmente o texto constitucional que assegura a todos a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.

Além disto, critica a atuação dos órgãos competentes que têm se desviado da missão de simplificar o atendimento cartorário e o quão pouco se tem debatido acerca disso.

A pesquisa optou como instrumento metodológico o estudo de casos para que se pudesse extrair informações mais precisas acerca da situação de determinados cartórios judiciais da justiça paulista. É certo que esse método não permite que se construam conceitos generalizados; contudo, por serem regidos pelas mesmas leis processuais, os cartórios estudados podem servir de tipos para a análise de outros que talvez encontrem-se em idênticas situações.

Segundo a FGV (2007, p. 10) “a escolha dos quatro cartórios estudados baseou-se em estudos e entrevistas preliminares com gestores de tribunais e operadores do direito em geral [...]”. Após as primeiras informações colhidas de juízes, advogados, diretores e escreventes foram escolhidos dois cartórios da Capital e dois do interior, pois nas entrevistas preliminares ficou constatado que o exercício funcional, a organização e o efetivo provimento jurisdicional apresentavam algumas diferenças e peculiaridades.

Por fim, foram observados determinados processos que tramitavam em sede recursal no Tribunal de Justiça. “A seleção dos processos da amostra atendeu ao critério da relevância social do objeto da ação: processos de indenização por danos morais, acidente de veículo e contratos bancários” (FGV, 2007, p. 11).

Os cartórios A e B encontram-se em comarcas da Capital sendo que este último foi instalado há mais de cem anos, ao passo que o primeiro funciona há algumas décadas. Os cartórios C e D, por sua vez, encontram-se em comarcas do interior e são considerados, respectivamente, como de fácil provimento e de difícil provimento.

O cartório A tem 9,2 mil processos em tramitação, possui 1 escrevente para 523,2 processos e conta com uma seção administrativa que tem a função de centralizar e distribuir determinadas tarefas para os demais funcionários. Possui 15 computadores para 29 funcionários. “A prática de redigir minutas de decisões para o juiz analisar e assinar é restrita. O oficial-maior e os escreventes-chefe afirmaram redigir decisões e despachos mais simples” (FGV, 2007, p.16).

O papel do diretor no cartório judicial é muito importante porque organiza as atividades dos servidores além de processar alguns feitos, como, por exemplo, a numeração final de processos como qualquer outro escrevente do cartório.

O cartório B possui 8,2 mil processos em tramitação e uma relação de 463,2 processos para cada escrevente sendo considerado o segundo maior em volume. Possui 14 computadores para 32 funcionários. Está organizado em quatro seções processuais organizadas por tipo de processo/rito e uma seção administrativa. Ficou constatado que o diretor daquele ambiente de

trabalho não é um dos melhores porque o diretor não possui relação de cordialidade com determinados funcionários.

A pesquisa revela que as seções especializadas parecem exercer um papel muito importante no funcionamento desse cartório, pois possuem certa autonomia para a realização de certos atos, como, por exemplo, a elaboração de minutas pelos escreventes-chefe e a juntada e publicação dos processos pelos escreventes.

O cartório C tem cerca de 6 mil processos, possui 515,5 processos para 1 escrevente e a distribuição de determinadas atividades, como a elaboração de minutas, é mais generalizada e apesar de não ser dividido em seções, possui três grupos informais que são administrados por dois escreventes-chefe e pelo oficial maior.

Está organizado por numeração final de processos há 15 anos o que permite a cada escrevente a apreciação de processos com determinada numeração. O registro de andamento dos processos é informatizado e apresenta 10 computadores para 20 funcionários. O juiz está na Vara há 16 anos, entretanto, exerce pouca ingerência em matéria administrativa além de pouco contato com os funcionários.

O cartório D possui 3,6 mil processos sendo que para cada 1 escrevente há 423,8 processos em tramitação. Possui 12 computadores para 20 funcionários. Pelo fato de realizar sessões de conciliação, diminuiu o volume de demandas. Conta com o trabalho de quatro guardas-mirins que auxiliam o cartório e são vinculados à Prefeitura.

O diretor exerce toda a gestão do cartório e tem o apoio dos demais funcionários. A elaboração de minutas é ampla e o juiz delega tal atividade aos escreventes-chefe, escreventes, dentre outros, abrangendo desde despachos simples até as sentenças.

Todos os processos estão cadastrados no sistema informatizado, porém a localização dos autos ainda é feita pelas fichas de andamento de cartolina.

O interessante nesse cartório é que “o diretor, o oficial-maior e um escrevente-chefe se reúnem periodicamente para criar e atualizar as regras de funcionamento e organização [...]” (FGV, 2007, p. 17).

## 2.1 ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS CARTÓRIOS JUDICIAIS

Segundo dados da pesquisa em análise, 27% dos entrevistados apontaram que questões organizacionais também influenciam o ambiente de trabalho nos cartórios. Pela falta de base científica que promoveria um estudo apurado acerca dos cartórios estudados, ficou constatado que a organização é responsável por determinados problemas percebidos na rotina cartorária, como, por exemplo, as filas que se formam à espera de resposta dos funcionários do cartório, a falta de informação ou informação de má qualidade, o estresse, dentre outros. Até mesmo os mutirões que são realizados com o intuito de reduzir o volume de trabalho são considerados como medidas de baixa efetividade.

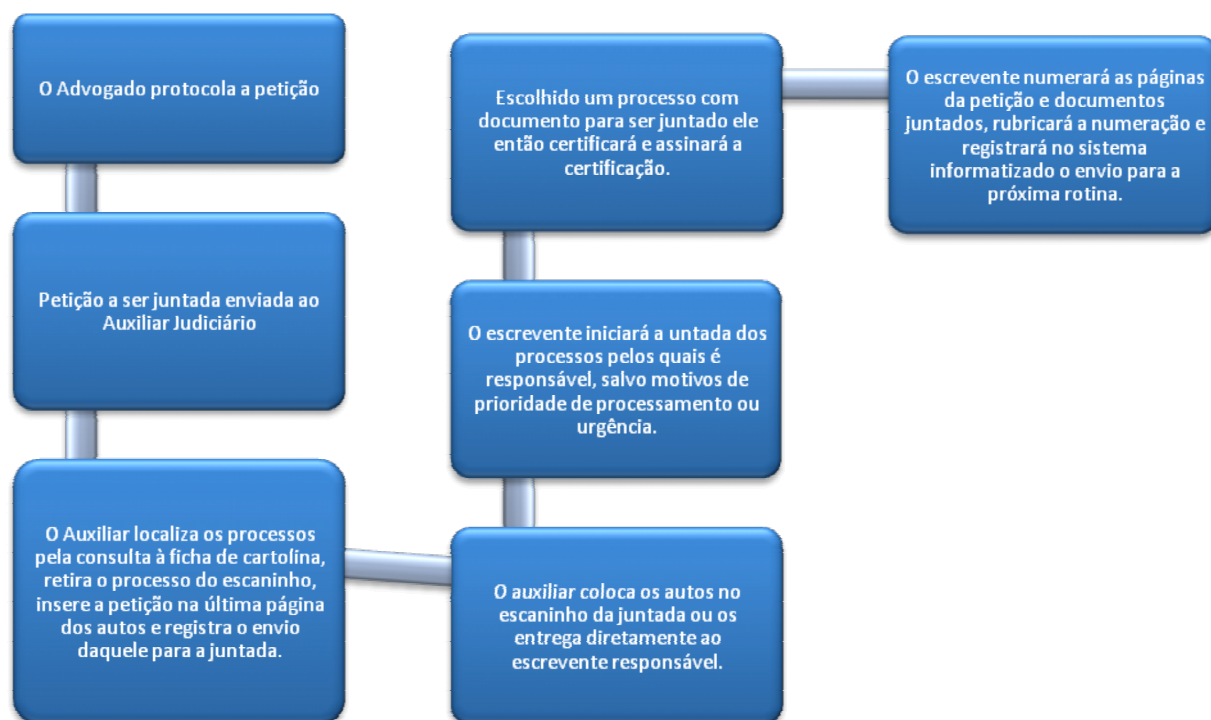
Percebe-se que haveria mais celeridade e excelência na prestação jurisdicional se os Tribunais de Justiça Estaduais se comprometessem em prestar às comarcas e suas respectivas Varas ações que viessem trazer ao serviço cartorário um trabalho dinâmico e funcional.

No entanto, na pesquisa em análise observou-se que “as rotinas são construídas por empirismo e transmitidas dos funcionários mais antigos aos mais novos” (FGV, 2007, p. 41). Isso demonstra a falta de critérios racionais de organização para que os processos possam tramitar com um período mais curto além de que a simplificação das rotinas realizadas em cartórios também seria decisiva na reforma de um Judiciário assoberbado de demandas.

Critica-se muito o legislador pela deficiente regulamentação da rotina dos cartórios judiciais. Segundo a FGV (2007, p. 41): “A estrutura organizacional atual de uma unidade judiciária do Estado de São Paulo não é apta a suportar a crescente demanda por acesso à justiça e a cultura organizacional dos cartórios é um grande obstáculo à informatização da justiça”. A seguir observa-se a rotina de juntada do cartório A demonstrada na pesquisa:



ILUSTRAÇÃO1: Rotina de Juntada do



FONTE: Pesquisa da FGV para a Secretaria de Reforma do Judiciário

## 2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ULTRAPASSADA

“Em tese, uma unidade judiciária realiza basicamente atividades de duas naturezas: processar e decidir” (FGV, 2007, p. 45). O cartório tem por função processar as demandas judiciais que são levadas ao crivo do Judiciário para que possam ser decididas pelo juiz.

Entretanto, a fórmula “um cartório para uma vara” não tem sido suficiente para a efetiva prestação jurisdicional o que acarreta terríveis consequências para o cidadão que tem assegurado, na Constituição, o pleno acesso à justiça.

“Nos cartórios do interior, há em média 4.900 processos, 11,6 funcionários, um diretor e um juiz” (FGV, 2007, p. 45). Evidencia-se, portanto, o desequilíbrio entre o número de demandas propostas e a quantidade de serventuários que desempenharão atividades de rotina para que os atos processuais sejam cumpridos.

Outro importante dado observado na pesquisa foi a diferença entre o número de funcionários para apenas um juiz. Esta é a razão pela qual muitos juízes delegam aos funcionários determinadas atividades decisórias para que, no fim, possam apenas assinar.

Como analisado supra, o cartório D realiza atividades de composição dos litígios para que sejam resolvidos de forma célere. A técnica revelou bons proveitos para a distribuição de justiça. Essa seria uma boa ferramenta que poderia ser utilizada pelos cartórios de todo o país, isto é, a troca de tarefas burocráticas por “tarefas de gestão, assessoria jurisdicional e resolução consensual dos conflitos” (FGV, 2007, p. 45).

### 2.3 OS CARTÓRIOS E A INFORMATIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE JUSTIÇA

Atualmente, frente aos avanços da tecnologia, o Judiciário desenvolve políticas de informatização dos serviços de justiça para que haja melhor organização e eficiência nos serviços prestados ao jurisdicionado.

A rotina dos cartórios judiciais é tão complexa que muitos deles ainda resistem à informatização, pois os programas desenvolvidos não conseguem reproduzir os procedimentos aos quais estavam acostumados além de que não há treinamento eficiente para a realização das atividades de forma integrada e suficiente.

As fichas de cartolina ainda são muito utilizadas para o registro de andamento dos processos e na pesquisa ficou demonstrado que os funcionários ou não sabem operar ou não confiam no sistema de informatização tornando-se responsáveis por 80% do atraso nas ações judiciais. Para se ter uma dimensão específica observou-se que num dos cartórios paulistas estudados “ao fim de uma rotina de conclusão o escrevente-chefe da seção registra a ocorrência no sistema informatizado e, em seguida, o auxiliar repete a mesma operação na ficha de cartolina”. (FGV, 2007, p. 45).

Essa situação pode gerar aumento na demanda pelos serviços de justiça, pois a pesquisa apontou que “não é pequena a possibilidade de divergência de informação entre a ficha da internet e as fichas de andamento em cartolina” gerando, desta maneira, o que se convencionou chamar de “cultura de balcão”(FGV, 2007, p. 47).

Observou-se também que “o costume de registrar uma quantidade grande de informações em papel” ainda é uma prática muito difundida nos cartórios judiciais e, conseqüentemente,

contribui para dificultar a sedimentação da informatização dos serviços de justiça (FGV, 2007, p. 48).

#### 2.4 A INVISIBILIDADE DOS CARTÓRIOS JUDICIAIS

Um dos aspectos mais interessantes trazidos à tona pela referida pesquisa é o fato de os cartórios judiciais não serem vistos como “atores” do sistema de justiça. É uma questão lógica e de profunda significação na compreensão do papel do cartório no Judiciário, pois este pratica vários atos preparatórios para a realização dos atos processuais previstos na legislação. Os próprios funcionários entrevistados reconheceram que “seu trabalho exerce alguma influência sobre os conflitos submetidos à justiça” (FGV, 2007, p. 36).

Tanto o Legislador quanto o Tribunal de Justiça imediatamente superior às instâncias de primeiro grau parecem não compreender a importância dos cartórios judiciais na distribuição de justiça. Segundo a pesquisa “[...] os cartórios judiciais são, praticamente, invisíveis”.

Os funcionários envolvidos na pesquisa responderam que não são ouvidos pelo Tribunal e que essa situação gera muito desconforto, pois se sentem desestimulados e desprezados além de que não recebem treinamento adequado para executarem suas tarefas de forma mais harmoniosa e qualificada.

“Para a maioria dos funcionários dos cartórios estudados, especialmente os do interior, o Tribunal é ainda uma instância mais abstrata e que os desconhece” (FGV, 2007, p. 29). Esse dado constatado revela a deficiência do sistema de justiça contribuindo, conseqüentemente, para a morosidade dos processos e a insatisfação das partes.

Num levantamento quantitativo feito na pesquisa, a relação entre o cartório e o Tribunal numa avaliação de 0 a 5, ficou com média de 1,52, isto é, foi avaliada de forma negativa e demonstra a necessidade urgente de reformas no sentido da promoção do exercício jurisdicional.

Conforme os prazos previstos na legislação processual, um processo de rito ordinário duraria 209 dias e um processo de rito sumário durariam 178 dias até chegarem ao Tribunal. Contudo, na prática dos cartórios estudados os processos de rito ordinário e sumário duraram, respectivamente, 872 dias e 615,5 dias até chegarem ao Tribunal.

Dessa forma, entende-se que as rotinas cartorárias são muito demoradas acarretando prejuízos incalculáveis para aqueles que levam suas lides à apreciação do Poder Judiciário

como também aqueles submetidos ao sistema carcerário brasileiro que, não raras vezes, são prejudicados pela burocracia que reveste os atos processuais praticados na rotina cartorária.

Dentro desta análise, observou-se que os dados dessa amostra revelaram que um processo de rito ordinário levou 4,1 vezes mais tempo que o determinado na legislação processual enquanto que outro processo de rito sumário levou 3,44 vezes mais tempo, o que demonstra em dados concretos a afirmação feita acima.

### **3. ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DOS CARTÓRIOS JUDICIAIS CONFORME A LEI DE ORGANIZAÇÃO JUDICIÁRIA DA PARAÍBA**

A Lei de Organização Judiciária do Estado da Paraíba (LOJE) traz em seu bojo toda a estruturação dos cartórios judiciais, desde os procedimentos para sua criação, instalação, reclassificação e extinção, bem como os critérios de constituição dos recursos humanos para o seu funcionamento e todos os outros serviços que se aderem à atividade judicial, quais sejam os serviços notarial e de registro.

Dentre os serviços auxiliares da Justiça encontram-se os Cartórios de Justiça. O art. 244 da LOJE-PB prevê a separação dos processos judiciais por cartório. Os Cartórios de Justiça, local onde ficam os processos de qualquer natureza, compreendem os cartórios judiciais privativos de varas especializadas em razão da matéria e os cartórios judiciais mistos.

A redação do art. 245 diz que o Cartório de Justiça será chefiado pelo Analista Judiciário, ou na sua falta, por um dos Técnicos Judiciários que estiverem lotados no Banco de Recursos Humanos da respectiva Comarca. Entretanto, na prática, é sempre um técnico que já exerce suas funções dentro do Cartório para o qual será nomeado.

Essa função é de muita responsabilidade, pois ao servidor designado para a chefia do cartório incumbe além das atribuições inerentes ao seu cargo efetivo, a função de chefiar, sob a supervisão e direção do juiz, o respectivo cartório de justiça e fiscalizar e zelar pela frequência e produtividade dos demais servidores do cartório.

A fórmula “um cartório para uma Vara” foi recepcionada pela LOJE-PB, pois segundo o art. 247, em cada comarca haverá um ou mais cartórios de Justiça, com as atribuições correspondentes à competência da respectiva unidade judiciária, sendo que o art. 249 prevê a possibilidade excepcional de unificar os cartórios, por meio de resolução do Tribunal de Justiça, caso haja o interesse da Administração.

Percebe-se, numa análise extensiva da legislação organizacional do Judiciário da Paraíba, que a estrutura prevista para os cartórios judiciais não tem a capacidade de suportar as demandas que são ajuizadas como meio de pacificação dos conflitos sociais oriundos das relações jurídicas que se originam e desenvolvem na sociedade.

O que se discute, originariamente, não é a falta de acesso à justiça por parte da população brasileira. Contudo, reflexamente, esse acesso muitas vezes não se caracteriza de modo efetivo por causa da burocracia e da complexidade dos atos judiciais que são realizados em cartório, que por fim, desestimulam as partes a obterem a tutela jurisdicional.

São necessárias mudanças significativas e funcionais que possibilitem a simplificação e, conseqüentemente, a agilidade das rotinas cartoriais, pois sabe-se que, decisivamente, os cartórios judiciais são também responsáveis pela duração do processo. Novamente, o texto constitucional está sendo desrespeitado porque a EC 45 trouxe ao sistema jurídico brasileiro no art. 5º o inciso LXXVIII que proclama a garantia da razoável duração do processo.

É uma questão de ordem lógica, pois, se é certo que os cartórios influenciam na duração do processo é mais certo ainda que o que se deve fazer é organizá-los de forma simplificada buscando meios mais fáceis para a consecução dos atos de rotina, como, por exemplo, a padronização dos procedimentos realizados em cartório descartando as rotinas que implicam em retardamento do processo e o planejamento racional das atividades a serem desempenhadas.

O Estado deve oferecer instituições capazes de assegurar o provimento dos direitos elencados na Carta Magna e o cartório de Justiça por ser um ambiente onde os atos são processados deve ser reformulado e adequado à nova realidade da sociedade para que os escopos políticos, jurídicos e sociais da jurisdição possam ser substancialmente concretizados.

A EC 45 inovou ao dispor sobre a “proporcionalidade entre o número de juizes na unidade jurisdicional, a efetiva demanda judicial e a respectiva população”; entretanto, indaga-se: onde ficam os cartórios judiciais nesse contexto? (RIBEIRO, 2009, p. 469).

Santos (1996 apud RIBEIRO 2009, p. 474) informa que:

o tempo mais visível do sistema judicial é aquele que transcorre entre a ocorrência do conflito e a sua resolução pela via institucional. Ao processamento moroso são associados os sentimentos de impunidade e insegurança. E ao processamento ágil é atribuída a eficácia do sistema na pacificação dos conflitos sociais.

A EC 45 também trouxe uma medida que, em tese, desobstruiria a burocracia de forma relativa ordenando a distribuição imediata dos processos em todos os graus de jurisdição já que se tinha o conhecimento de que estava se tornando comum a diferença de tempo entre o momento em que o indivíduo exercitava seu direito de propositura da ação e o momento em que efetivamente a instituição e o cartório de justiça movimentavam-se em torno de sua causa levada a juízo.

Entretanto, essa medida não muda substancialmente a movimentação cartorária no sentido de promover a celeridade, mas “apenas troca, faticamente, o lugar dos documentos:

antes ficavam na sala do distribuidor, após a alteração ficam na Secretaria do órgão competente ou no Gabinete do magistrado” (RIBEIRO, 2009, p. 479).

É necessário expandir a estrutura judiciária não apenas em relação aos órgãos da Justiça brasileira, como, por exemplo, os juízes e tribunais; mas, impulsionar a atividade cartorária para que os feitos possam ser movimentados de forma célere atendendo os objetivos de aprimoramento da atividade jurisdicional.

Segundo Macieira e Maranhão (2010, p. 8) “A melhoria do funcionamento do Judiciário não resultará de um segmento isolado ou de um processo linear”. Os atos realizados pelos cartórios de Justiça encontram-se concatenados de tal maneira que se algum deles faltar o processo estará eivado de nulidade o que acarretará a sua invalidação. Os atos de documentação, como, por exemplo, a autuação e a documentação no qual são reduzidas à escrita as declarações de vontade das partes, do órgão judicante e de terceiros que intervenham no processo são de fundamental importância no desenvolvimento regular do processo e compete ao cartório o seu processamento. Os atos de comunicação, como, por exemplo, as citações, as cartas precatórias e rogatórias, as intimações, dentre outros, são desempenhados pelos cartórios e têm como função o conhecimento dos atos processuais realizados com a finalidade de obtenção do provimento judicial.

Além destes, o cartório realiza determinados atos que permitem o andamento do processo, como, por exemplo, a verificação dos prazos processuais para a interposição de eventual recurso. Também atendem os advogados, as partes, preparação de audiências, arquivamento e de desarquivamento de processos além de remessa e recepção de processos que correm em outros cartórios da mesma comarca.

Na verdade, esses atos nem representam a metade dos serviços e atividades que são desempenhados nos cartórios de Justiça da Comarca. Segundo Carvalho, Teixeira e Toniazzo (2009?, p. 7):

O Cartório Judicial Cível se coloca no centro dos fluxos do processo judicial, mantendo relações com os setores internos da comarca, como, por exemplo, o setor de Distribuição, Gabinete do Juiz, Oficiais de Justiça, dentre outros, além de manter relações com setores externos à Comarca, como as partes, os advogados, as outras Comarcas, o Tribunal de Justiça, as Delegacias de Polícia, os Cartórios Extrajudiciais etc.

Na figura abaixo pode-se visualizar as muitas atividades desenvolvidas pelo cartório tornando-se, desta maneira, peça fundamental na distribuição de Justiça:

ILUSTRAÇÃO 2 – Atividades desenvolvidas pelos Cartórios



FONTE: Alunos do Curso de Pós Graduação – Modernização da Gestão do Poder Judiciário (2008)

### 3.1 PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO PELA QUALIDADE DOS SERVIÇOS CARTORIAIS PRESTADOS

Stolner (2004, p. 4) define administração “como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços dos membros da organização e de utilizar todos os recursos organizacionais disponíveis para alcançar objetivos previamente estabelecidos”.

A gestão da coisa pública está diretamente associada à qualidade e eficiência na prestação dos serviços porque caracteriza-se pelo conjunto de elementos utilizados na direção de uma organização. Assim, é necessário um planejamento racional para que as medidas



rudimentares sejam abandonadas e ceda espaço para novas políticas que serão decisivas no gerenciamento organizacional.

Já não é novidade a morosidade do Judiciário que se tornou um problema alarmante e generalizado em todas as instâncias de justiça. Em se tratando dos cartórios judiciais estes também são responsáveis pelo tempo de tramitação dos processos e isso mostra que uma gestão de qualidade implica não apenas no aumento do número de juízes, mas também na forma de gerenciamento de toda a estrutura do Poder Judiciário para uma prestação jurisdicional de qualidade.

Segundo Macieira e Maranhão (2010, p. 17) “quando um tribunal planeja a sua demanda é capaz de preparar-se para atendê-la, com a tranquilidade que a antecedência de planejamento lhe permitir”, ou seja, o planejamento adequado permite que se identifique os problemas em espécie, o que possibilita ao gestor a adoção de medidas que visem combater justamente as deficiências detectadas previamente.

Quando não há um planejamento adequado de forma a solucionar os potenciais e possíveis problemas que rotineiramente acontecem no curso do processo judicial, as atividades em torno daquele feito se tornam desorganizadas gerando estresse para as partes, para os advogados, para os próprios servidores e para o juiz da causa. Assim, a oportunidade que o juízo tinha de solucionar o conflito de forma célere foi perdida acarretando impactos negativos para os envolvidos na prestação jurisdicional.

As atividades executadas na unidade judicial estão intrinsecamente ligadas e isso significa que não adianta inovar em um setor e deixar o outro à margem de novas medidas. É um descompasso muito grande o Tribunal apenas se deter na realização de concursos para o preenchimento de vagas para juízes e não procurar desenvolver medidas que viabilizem de forma efetiva o exercício funcional dos cartórios na distribuição de justiça. Existe uma linha tênue que separa as atividades de processar os feitos e julgá-los; entretanto, são interdependentes, pois como o órgão julgante poderá julgar a causa sem um devido processo legal?

Segundo De Figueiredo e Silva ([2009?], p. 7-8):

É preciso aumentar o conceito de ‘organização judiciária’ – que não pode mais se restringir ao ‘regime legal da constituição orgânica do Poder Judiciário’, e tratar apenas da carreira da magistratura, do duplo grau de jurisdição, da composição dos tribunais, da divisão judiciária e épocas para o trabalho forense – e dar a ela maior amplitude, para que essa autonomia possa ser exercida dentro dos limites legais, permitindo a elaboração, a aprovação, a execução e o controle de estratégias e políticas públicas.

Desta maneira, é preciso entender que a prestação jurisdicional não se caracteriza apenas com a prolação de uma sentença; os cartórios e demais setores também são determinantes nessa tarefa constitucional.

O cartório deve ser gerenciado de forma organizada e planejada com a fixação de metas a serem cumpridas pelos serventuários. Contudo, vários outros fatores estão também diretamente associados à qualidade da prestação de serviço por parte dos técnicos, analistas e outros operadores do direito.

Caso a implantação de novas medidas não surtam os efeitos almejados, isto é, a celeridade das rotinas de cartório, deve haver uma busca pelo motivo que deflagrou a ineficiência na política adotada e o estudo de novas ações alternativas que propiciem a qualidade do serviço cartorário, pois a sociedade está em processo de constante transformação, e isto requer uma prestação dos serviços cartorários em consonância com essas mudanças.

Uma das várias propostas que são certificadas e mostraram bons resultados sobre a qualidade do serviço prestado pela organização é a NBR ISO 9000. Com efeito, a *Internacional Organization for Standardization (ISO)* editou uma série de normas técnicas denominadas NBR ISO 9000 que trata do sistema de gestão e da qualidade do serviço. Essas normas são aceitas pela comunidade internacional encontrando-se presente em mais de 140 países. Tais normas destinam-se a apresentar medidas de gestão para o aperfeiçoamento qualitativo das atividades das organizações.

Os capítulos 4 a 8 da NBR ISO 9000 prescrevem determinados requisitos que são fundamentais na boa gestão e podem ser analisados na tabela a seguir:

Tabela 1 – Elementos-chave de um sistema de gestão

Alicerce	Conhecer o ambiente no qual se estabelece a organização. Suas deficiências e qualidades.
Estratégia	Estabelecer os objetivos da organização e os meios utilizados para que a finalidade institucional possa ser alcançada eficazmente como mínimo de recursos

	possíveis.
Recursos	Aportar ao ambiente organizacional materiais que possibilitem o bem-estar dos usuários e promover a capacitação dos colaboradores.
Atividades	Determinar especificamente a forma de execução das atividades.
Análise	Observar os resultados obtidos com a implementação da gestão na organização. Seus efeitos e impactos.

FONTE: Adaptado de Macieira e Maranhão (2010, p. 18).

Segundo Macieira e Maranhão (2010, p. 19) “adequadamente implantada, essa estrutura permitirá ao gestor planejar suas ações e ter domínio sobre a execução do respectivo planejamento”.

Assim, aplicando os requisitos elencados acima ao cartório judicial pode-se estabelecer que:

- 1) Alicerce: o cartório realiza uma pesquisa sobre o perfil de sua unidade cartorária, remetendo-a ao Tribunal para que este possa conhecer especificamente os seus aspectos desde os elementos que propiciam a deficiência do serviço cartorário até os elementos que podem ser avaliados de forma positiva;
- 2) Estratégia: com a pesquisa em mãos, o Tribunal desenvolve políticas que permitam a uniformização e a simplificação estratégica dos atos de rotina realizados pelos servidores do cartório. Nesta fase, constrói-se o objetivo e a visão da unidade judicial;
- 3) Recursos: Se a deficiência é material, ou seja, relacionada à falta de instrumentos suficientes na realização da prestação jurisdicional devem ser aportados ao ambiente cartorário recursos diversos, computadores, impressoras, mesas, cadeiras, armários, materiais de expediente, carimbos e tudo o mais que permita essa função de forma adequada. Além disso, deve o Tribunal promover ações direcionadas ao aperfeiçoamento funcional dos servidores do cartório como, por exemplo, cursos de capacitação abrangendo tanto o aspecto do trabalho técnico como também a preparação para lidar com situações que as vezes fogem do domínio técnico levando para o emocional;

- 4) Atividades: especificar os métodos que deverão ser utilizados para a realização de todas as atividades da organização;
- 5) Análise: nesta fase o cartório observa os resultados obtidos pela implantação da gestão no cartório e envia os dados ao Tribunal para que este possa avaliar a qualidade do serviço prestado.

Além dessas medidas de gestão, sabe-se que a padronização dos serviços de rotina é fundamental para a simplificação das atividades, pois é comum numa unidade judicial que a mesma atividade seja executada de formas diferentes além do atendimento diferenciado ao advogado. Quando os procedimentos são estabilizados com a padronização, as chances de erro são menores além da segurança que proporciona.

Muitos Tribunais já vêm implantando sistemas de gestão na sua estrutura organizacional. O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul foi o pioneiro na adoção do sistema de gestão de qualidade e foi seguido pelo Tribunal de Justiça de Minas Gerais e pelo Tribunal de Justiça de Rondônia que perceberam os benefícios provenientes dessa política de organização.

A partir daí, várias outras instâncias do Poder Judiciário aderiram à implantação do sistema de gestão buscando a qualidade dos serviços prestados. No ano de 2000, “o Superior Tribunal de Justiça obteve a primeira certificação ISO 9000 da instituição, sendo que em 2001, essa certificação foi obtida por alguns setores do Supremo Tribunal Federal” LEÃO (2002, p. 4).

### 3.2 PLANO DE GESTÃO PELA QUALIDADE DO JUDICIÁRIO – RIO GRANDE DO SUL

O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul desenvolveu o Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário, em 1995, com uma política voltada para os magistrados e servidores, fornecedores, clientes e, por fim, para o próprio Judiciário. Com efeito, essa prática demonstra-se de grande utilidade porque permite que a administração do Tribunal compreenda as relações gerenciais que se estabelecem nas Comarcas.

A seguir, analisa-se os questionamentos levantados no referido Plano em relação aos servidores das comarcas envolvidas:

TABELA 2 - Política de Gestão

Magistrados e Servidores	Condições Ambientais estruturais adequadas além da valorização dos profissionais;
Fornecedores	Trabalho em parceria com os agentes do Ministério Público, advogados e partes;
Clientes	Serviço de qualidade;
Poder Judiciário	Base física com instalações adequadas para receber as pessoas e os processos judiciais;
Sociedade	Atender às expectativas da sociedade com um trabalho hábil e adequado.

FONTE: Adaptado de Nogueira (2011, p. 30-31).

O objetivo principal do programa fomentado pelo TJ/RS foi a implantação de um sistema de qualidade que proporcionasse ao jurisdicionado um atendimento de qualidade.

Contudo, foram observados os requisitos estabelecidos pelo Prêmio Nacional da Qualidade, que é uma Instituição voltada para a avaliação de organizações no tocante à adequada prestação do serviço. Esses requisitos foram:

- 1) Liderança: apresentar uma estrutura de planejamento com finalidades específicas atreladas ao esforço despendido pelos colaboradores no sentido de alcançar as metas e objetivos estabelecidos;
- 2) Informação e Análise: o Poder Judiciário deve manter serviços que se destinem a avaliar e analisar o serviço prestado sob o ponto de vista do jurisdicionado. Esse requisito é importante para a identificação das deficiências e planejamento de ações que ataquem-nas;
- 3) Planejamento para a Qualidade: o Poder Judiciário deve ser compreendido numa estrutura indivisível, ou seja, todos os setores estão interligados na prestação jurisdicional exercendo alguma influência sob a duração do processo;
- 4) Utilização dos recursos humanos: promover o desenvolvimento das faculdades mentais, éticas, morais, educacionais dos servidores é de suma importância para que o ambiente seja o mais agradável possível;

- 5) Garantia da Qualidade dos Produtos e Serviços: esta é uma meta a ser perseguida pelo Poder Judiciário;
- 6) Resultados de Qualidade: os resultados deverão ser obtidos com o engajamento de todos os servidores;
- 7) Satisfação dos clientes: Os objetivos e as metas previamente estabelecidos devem ser perseguidos por todos na realização da qualidade do serviço prestado.

É importante salientar que a adesão das unidades judiciárias ao programa desenvolvido pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul não é obrigatória, mas facultativa. Quando a unidade judiciária efetivamente adere ao Serviço de Qualidade, prontamente os servidores recebem um treinamento para que sejam orientados acerca dos elementos que compõem a prestação de um serviço de qualidade além das diretrizes, metas e objetivos que devem ser previstos e perseguidos.

O importante, nesse momento, é planejar (metas e indicadores), avaliar (Análise e solução dos problemas encontrados) e manter (padronização do serviço) (NOGUEIRA, 2010, p. 33).

### 3.3 NBR ISO 9000

O programa NBR ISO 9000 caracteriza-se por uma série de normas que preveem técnicas específicas sobre o desenvolvimento de uma gestão de qualidade.

Os princípios que subsidiam a NBR ISO 9000 são:

- 1) Foco no cliente: as necessidades do cliente devem ser atendidas de forma específica e qualificada;
- 2) Liderança: é necessário que se tenha uma equipe que lidere de forma organizada e apresente os objetivos a serem alcançados;
- 3) Engajamento das pessoas: Todos são importantes na qualidade do serviço prestado pela organização;
- 4) Abordagem por processos: gerenciamento equilibrado e organizado;
- 5) Abordagem Sistêmica para a gestão: análise da organização em suas unidades fracionadas com o intuito de se compreender o complexo organizacional;
- 6) Melhoria Contínua: Objetivo duradouro. A organização deve amoldar-se às novas exigências que surgem;

- 7) Abordagem Factual para a tomada de decisão: Análise de dados e informações para que as decisões sejam tomadas de forma equilibrada e sensata;
- 8) Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores: maximização da capacidade dos envolvidos compreenderem a eficácia de um sistema operante.

Esse Sistema de Gestão foi aplicado em algumas unidades judiciárias do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. O processo acontece da seguinte maneira: as informações são documentadas para que se evitem potenciais erros e todos os elementos que compõem uma boa gestão são confrontados; assim, observa-se se os resultados adéquam-se aos objetivos perseguidos e faz-se uma medição para analisá-los conjuntamente.

Por iniciativa do Tribunal de Justiça, no Juizado Criminal do Rio foi implementada a NBR ISO 9000 e proporcionou celeridade no trâmite dos processos porque uma nova postura foi assumida pelos servidores o que acarretou mudanças significativas na prestação jurisdicional.

Entre os Juizados que possuem a mesma competência, a média de tramitação dos processos é de 257 dias; com a aplicação da NBR ISO 9000 houve uma redução de 100 dias, ou seja, o tempo de duração decresceu.

No Juizado Especial Federal no Acre, a situação foi bem mais peculiar: o juiz Marcelo Basseto firmou parcerias com os servidores e com o INSS no sentido de adotar um conjunto de hábitos para simplificar os atos processuais. Conseqüentemente, num período de três anos os atos processuais caíram em dois terços sendo acompanhados pela diminuição do número de processos.

#### **4. AÇÕES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA PARA A QUALIDADE DOS SERVIÇOS CARTORÁRIOS**

Como afirmado acima, a LOJE-PB prevê a possibilidade de unificação dos cartórios judiciais para que a prestação jurisdicional seja feita de forma concreta e efetiva. Essa unificação da infraestrutura cartorária das comarcas do Tribunal de Justiça da Paraíba promoverá a união em um único sistema dos órgãos do Poder Judiciário Estadual.

No dia 07/01/2013, o desembargador Abrahan Lincoln da Cunha Ramos, ex-presidente do Tribunal de Justiça da Paraíba, declarou a instalação da 4ª, 5ª e 6ª Varas Regional da Comarca da cidade de Mangabeira. Essas unidades passaram a funcionar de forma integrada e unificada como prevista pela LOJE-PB e caracterizando-se não mais pela fórmula “Um Cartório para uma Vara”, mas apenas um cartório unificado, funcionando com 30 servidores.

Segundo o diretor do Fórum Regional de Mangabeira, juiz Manoel Abrantes, “com a instalação das outras três varas tudo será especializado. Isso vai racionalizar os trabalhos, melhorando para o juiz, para o servidor e, principalmente, para a população, pois haverá uma maior agilidade processual”.

Contudo, muitas outras ações de gestão devem ser implementadas nos cartórios das comarcas da Paraíba para que haja uma efetiva prestação jurisdicional.

##### **4.1 GESTÃO CARTORÁRIA NA COMARCA DE CAJAZEIRAS E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Fazendo uma análise de todo o aparato que temos nas quatro varas em funcionamento na Comarca de Cajazeiras, podemos apontar grandes lacunas e um longo caminho a percorrer para que os elementos apontados pelos pesquisadores Maria Elisa Macieira e Mauriti Maranhão, em seu livro *Como Implementar a Gestão em Unidades Judiciárias* (2010) estejam totalmente inseridos neste processo de reestruturação dos cartórios judiciais para uma nova visão de trabalho, mais dinâmico e funcional.

A seguir far-se-á uma análise das informações colhidas a partir da aplicação de dois Questionários direcionados com conteúdo a respeito do funcionamento dos cartórios judiciais na Comarca de Cajazeiras. Observou-se os seguintes critérios:

Aplicou-se o Questionário 01 com os Analistas Judiciários, tendo em vista que elaborou-se questões pertinentes às suas funções cartoriais com o intuito de obter-se destes servidores



informações consubstanciadas a respeito de como funciona o trabalho cartorário nestas Varas. Os analistas são quatro, um para cada vara.

Da mesma forma, aplicou-se o Questionário 02 junto aos técnicos judiciários para também obter-se informações precisas e fideis a respeito de como funcionam os trabalhos dos cartórios judiciais da mesma Comarca. Sendo que adotamos para o segundo questionário o critério de coleta de informações entre dois servidores de cada cartório, sendo um mais antigo, com mais de cinco anos de atuação neste cartório e outro com atuação até dois anos no mesmo cartório.

Os cartórios serão chamados de A, B, C e D, para prezar o sigilo das informações contidas neste documento, mas que traduzem dados concretos, depoimentos transcritos na íntegra, informações que presumem ser verdadeiras pela credibilidade apresentada por estes servidores que colaboraram com esta pesquisa realizada no mês de maio de 2014.

A seguir far-se-á a transcrição dos dados obtidos na aplicação dos questionários aos Analistas:

O **Analista do cartório A** respondeu da seguinte forma sobre as perguntas acima apresentadas:

- O cartório trabalha com o julgamento de processos com rito do Tribunal do Júri. Estes somam 233, que tramitam fisicamente. Há também competência sobre a execução penal da Comarca que tramitam verbalmente, estes somam 673.
- O critério utilizado foi a distribuição dos processos por dígitos e números iguais, pela quantidade de servidores em exercício no cartório.
- A organização física dá-se pela distribuição espacial de estações de trabalho individual formados por mesas e microcomputadores. Há estantes de aço dispostas em paralelo a uma das paredes utilizadas para organizar os processos físicos. Quanto ao material humano há 3 técnicos e um analista embora haja normatização sobre as atribuições de cada cargo, na prática não há uma divisão rígida de tarefas, sendo que analista acaba acumulando as atividades típicas de seu campo mais aquelas específicas para os técnicos.
- Não é possível definir a produtividade individual de cada funcionário, tendo em vista a ausência de ferramentas adequada a essa aferição considerando a natureza das tarefas.
- Diversidade, Necessidade e Potencialidade.

O **Analista do cartório B** respondeu da seguinte forma sobre as perguntas acima apresentadas:

- Através da Portaria 001/2013 foi disciplinado nesta Unidade Judiciária a divisão das tarefas cartorárias por dígitos, onde cada servidor ficou responsável pelo cumprimento dos processos referidos da distribuição até a baixa dos autos.

- Atualmente existem 3.061 processos em tramitação nesta unidade judiciária.
- Conforme falado acima, a distribuição é feito por dígitos [sic].
- Cada servidor possui um computador para desenvolver os seus trabalhos. O cartório possui 01 Scanner, uma impressora e existe uma carência de carimbos, pois existe apenas 01 tipo de carimbo para 05 servidores, onde já foi providenciado a confecção e até o momento estamos a espera do material.
- O SISCOM atualmente é um sistema ultrapassado, que até mesmo o TJPB reconhece e, está em desenvolvimento outros Sistemas para uma melhor prestação jurisdicional, como o PJE.
- O cartório dentro da sua demanda procura atingir as metas estipuladas pelo TJPB e CNJ, mais diante da falta de magistrados e a falta de uma melhor estrutura física e de qualificação dos servidores, na busca da otimização do trabalho, não estamos atingindo as metas, tendo em vista que cada cada vez mais cresce o número de processos ativos neste cartório judicial.
- Produtiva; trabalhadora e pesada.

O **Analista do cartório C** respondeu da seguinte forma:

- Nas segundas são confeccionadas as pautas de audiências. Registro que todos os servidores são escalados para atenderem um dia ao público. As audiências são designadas para três dias da semana (terça, quarta e quinta) e três técnicos judiciários acompanham a magistrada. O Analista Judiciário expede a Meta Semanal para todos os servidores do Cartório (inclusive ele) e informa à Magistrada a produção da semana anterior. O Chefe do Cartório ainda acompanha e informa a Juíza sobre os processos com excesso de prazo fora do cartório. Os servidores são orientados a cumprirem preferencialmente os processos com mais dias paralisados (Meta Semanal, elaborada pelo Analista Judiciário), os processos inseridos nas Metas do CNJ, os processos com réus presos/urgentes e os de competência privativa da Vara.
- 3.013 processos ativos e 559 processos paralisados com mais de 100 dias, dados atualizados em 18/05/2014.
- Distribuição por funcionário: são os 05 servidores efetivos (os processos são divididos por dígitos e cada servidor é responsável pelo cumprimento dos atos judiciais referentes a dois dígitos) e 01 estagiário (com as funções de registro das sentenças, remessa de correspondências/processos, autuações e juntadas de documentos aos autos).
- Organização: 01 Analista Judiciário (Chefe do Cartório) e 04 Técnicos Judiciários. O Analista Judiciário é o Chefe do Cartório e responsável, entre outras funções, por zelar e fiscalizar a frequência e a produtividade dos Técnicos Judiciários, além de manter sob sua guarda e responsabilidade os bens apreendidos nos processos, sem prejuízo de cumprir os atos judiciais (dois dígitos) e atendem ao público (um dia por semana).

- Neste Cartório o Analista Judiciário não acompanha a Magistrada nas audiências, ficando para os Técnicos Judiciários tal tarefa. Além disso, os Técnicos cumprem os atos judiciais (dois dígitos) e atendem ao público (um dia por semana).

O sistema informatizado do TJ-PB retrata a realidade processual (principalmente após os movimentações unificadas do CNJ) e se constitui em elemento importante na busca pela celeridade processual (Ex.: Inteiro Teor, disponível na intranet).

- Na maioria das vezes as metas de produtividade estabelecidas pela Chefia do Cartório e pela Juíza não são atingidos pelos servidores. Acreditamos que os seguintes motivos contribuem para isso: A absurda competência legal atribuída atualmente à esta Vara, um arquivo processual extremamente desorganizado e um elevadíssimo número de atendimento diário (em torno de 70 atendimentos).

- Trabalho, Dedicção e Insatisfação.

A seguir serão apresentados os dados colhidos com o questionário aplicado aos Técnicos Judiciários:

### **Técnico 1 do Cartório A**

1. Bom. Porque falta melhores condições de otimização do trabalho.
2. A função do Técnico judiciário é essencial e importantíssima para o andamento e movimentação dos processos em cartório; é o Técnico quem realiza e é responsável pela imensa maioria dos atos processuais: expedição de mandados, ofícios, cartas precatórias, prazos e sua marcação dentro do processo, Alvarás e Juntadas, dentre outros atos, todos eles de sua importância para alimentar os sistemas STI, e-Jus e Vep-EJus, sem mencionar o atendimento ao público e a realização de audiências.
3. Não, ele não é feliz. Como anteriormente foi gerente de banco ele não imaginava a rotina intrincada do Judiciário e a ausência de hierarquia entre nós servidores.
4. Dra. Paula é uma excelente profissional, muito dedicada, educada. O respeito é recíproco, a alegria de trabalhar com alguém que gosta do que faz e gosta de ensinar, de compartilhar conhecimento compensa outros dissabores no trabalho.
5. Algumas vezes. Isso porque parte dessas pessoas é leiga e acredita que o Técnico tem o condão de resolver de forma literal o problema delas, mas a grande maioria sai satisfeita porque procuramos esclarecer-lhes as dúvidas, orientá-las no que fazer e tratá-las com a maior urbanidade possível

### **Técnico 2 do Cartório A**

1. Regular. Jornada de trabalho incompatível com a natureza da demanda dos serviços tendo em vista o longo expediente contínuo entre o início e o fim da jornada.
2. Por ser necessário à efetivação dos feitos.
3. Não. Por achar que o mesmo no exercício de suas atribuições não encontra um sentido para a natureza dos seus feitos.
4. Há profissionais juízes que valorizam o trabalho dos servidores cartorários e nestes é possível visualizar de certa forma alguma reciprocidade, contudo também há outros profissionais juízes, que não demonstram uma maior sintonia com a falta de reciprocidade.
5. No tocante ao atendimento não há registro de reclamações formalizadas o que demonstra um grau relativo de satisfação quanto à pessoa do jurisdicionado.

#### **Técnico 1 do Cartório B**

1. Regular, porque acho existe uma demanda muito grande de processos para os funcionários e o espaço físico e equipamento são insuficientes [sic].
2. Na satisfação jurisdicional e no andamento do cartório.
3. Sim
4. Sim
5. Nem sempre, a principal insatisfação está no fato da demora dos atos judiciais.

#### **Técnico 2 do Cartório B**

1. Bom, apesar da falta de espaço e do acúmulo de trabalho, gosto da dinâmica forense.
2. Celeridade
3. Não sei.
4. Sim, excelente magistrada na relação com os servidores.
5. Não, pois não entendem a dinâmica processual e a demora na tramitação do cartório.

#### **Técnico 1 do Cartório C**

1. Bom, no momento. Porque estou conseguindo cumprir em 60% as metas estabelecidas.
2. Procuo sempre desempenhar as atividades com atenção, agilidade e pontualidade para o andamento dos processos ferir melhor. Claro que nem tudo se consegue em 100%, mas é possível conseguir um bom número se há o melhor de si mesmo e uma boa equipe de trabalho.
3. Não observo.

4. Sim
5. Poucas vezes.

#### **Técnico 2 do Cartório C**

1. Regular. Por ter a oportunidade de contribuir com a aplicação da justiça. Porém, na atualidade sofremos com a falta de aparelhagem tecnológica eficaz, de espaços físicos e salubres para o atingimento dos objetivos.
2. Mesmo em meio às dificuldades encontradas, com o dinamismo e empenho intensificados, se alcançam resultados satisfatórios;
3. Em partes. É feliz por estar contribuindo com o bom andamento do serviço público.. Porém, desestimulados pelas precárias condições físicas e tecnológicas oferecidas e a falta de um satisfatório retorno.
4. Sim
5. Sim. Tendo em vista, que o referido cartório busca sempre realizar um atendimento de excelência em detrimento da população frente às suas demandas judiciais.

#### **Técnico 1 do Cartório D**

1. Regular. Mesmo fazendo tudo que está ao meu alcance os serviços não param nem parecem ser suficientes ao meu chefe.
2. À medida que executo meu trabalho com esforço e dedicação consigo dá o impulso necessário ao processos que estão sob minha responsabilidade.
3. Aparentemente não. Sempre o vejo preocupado ou irritado com os processos e seu cumprimento, pode até ser por zelo extremo a sua função, mas, como disse, aparentemente isto não lhe traz felicidades.
4. Sim. Sempre encontro receptividade com a juíza titular da Vara. Ela sempre está disposta a tirar dúvidas a respeito dos processos e sempre procura ajudar o cartório como um todo.
5. Em sua maioria sim, podem não sair contentes com o andamento processual, mas obtêm as informações pertinentes ao processo.

Obs.: O **Analista do cartório D** não se recusou a prestar as informações; contudo, não conseguimos ter a abrangência com relação ao número de participantes, visto que tentamos por várias vezes aplicar o questionário e tivemos uma resposta negativa para o seu devido procedimento.

Neste contexto alguns comentários serão traçados a respeito do que, *a priori*, foi investigado, mas que rotineiramente se observa ao longo de nove anos de trabalho na função de oficiala de justiça na Comarca de Cajazeiras.

Das informações contidas nas respostas direcionadas dos referidos questionários pode-se dizer que do ponto de vista de organização estrutural, os Cartórios Judiciais das Varas de Cajazeiras deixam muito a desejar, pois são carentes de materiais desde os mais elementares como, por exemplo, os carimbos até os mais sofisticados como os computadores e impressoras além de espaço físico adequado para a acomodação dos serventuários dentro do ambiente de trabalho.

Em relação aos recursos humanos observou-se nas falas dos serventuários que existe um acúmulo exaustivo de processos e metas que não são cumpridas em tempo razoável levando a crer que o número de funcionários é insuficiente e que estes precisam de qualificação contínua para o exercício de um trabalho cartorário de excelência.

Analisando os pormenores contidos nas informações que foram direcionadas pelos questionários afirma-se que existe uma insatisfação por parte dos servidores com relação às rotinas cartorárias. Não se sabe, contudo, definir exatamente quais os anseios que estes serventuários têm em relação ao seu trabalho, mas pode ser apontado que a falta de estrutura física, de recursos humanos, de apoio técnico e de planejamento organizacional contribuem para essas insatisfações.

E é com base nestas informações que serão apresentados os elementos do sistema de gestão contidos na obra de Maria Elisa Macieira e Mauriti Maranhão (2010) para justificar o objeto de investigação desta pesquisa que é a gestão cartorária da Comarca de Cajazeiras.

Os procedimentos para tomada de decisões de gestão serão analisados a partir da observação de alguns dos quatorze elementos que, segundo os autores, são a base para uma política de Gestão nos Cartórios Judiciais e estão distribuídos da seguinte forma:

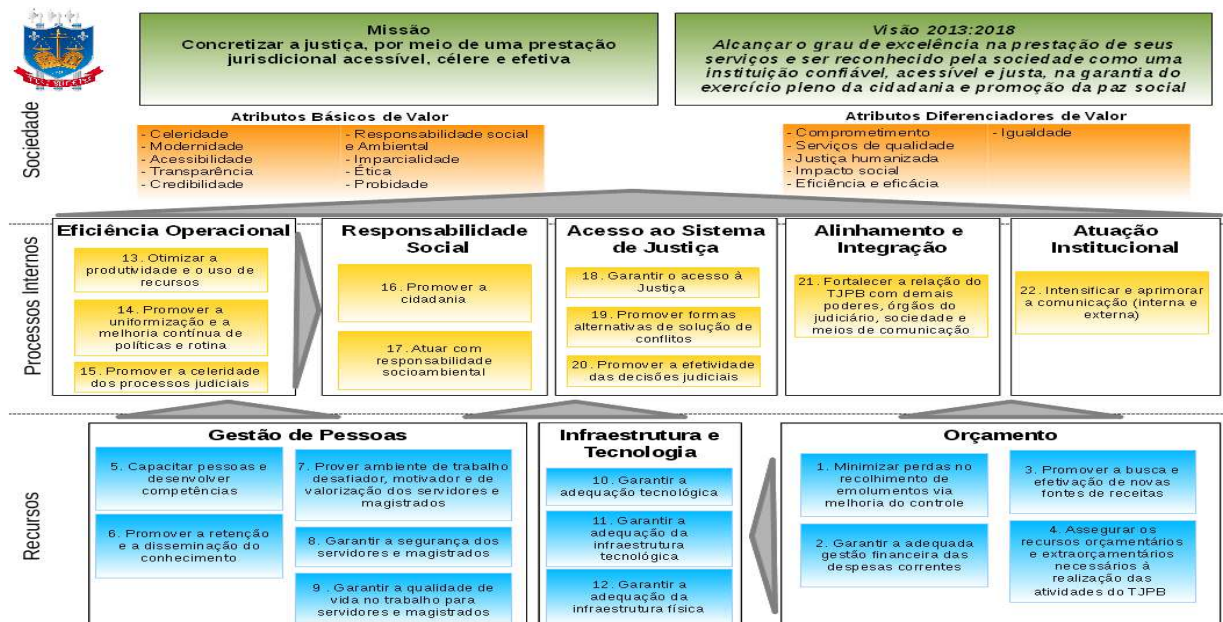
O elemento primeiro é o foco na organização. Segundo Macieira e Maranhão (2010, p. 41) “a organização deve existir primeiramente para atender satisfatoriamente as necessidades e as expectativas dos usuários”.

Quando analisados as varas de Cajazeiras que compõem os quatro cartórios judiciais, se manifestaram da seguinte forma quando indagados sobre o nível de satisfação dos usuários com relação a prestação jurisdicional destes cartórios judiciais, em tese das oito amostra colhidas, a maioria apontou em suas falas que há satisfação dos usuários com relação ao serviço prestado.

O elemento segundo citado por Macieira e Maranhão, no capítulo cinco, página 45, diz que a estratégia é o modelo de gestão a seguir, e aponta que a gestão estratégica se apóia em três direcionadores estratégicos básicos: missão, visão de futuro e valores, estes segundo os autores se confundem com meta 1 do CNJ. Retomando para a nossa realidade, o Tribunal de Justiça da Paraíba traçou seu Planejamento Estratégico, conforme a meta 1 do CNJ, pelo período de 2013 a 2018, cumprindo o calendário de rigor afixado pelo referido conselho, contudo buscou-se junto a Gerência da Comarca de Cajazeiras, documentos que indicassem que já se faz a nível de Comarca também uma adequação do Planejamento estratégico do TJPB, levando-se em consideração as peculiaridades da Comarca de Cajazeiras, a Gerente deste Fórum não tem conhecimento deste plano de Gestão, nem tampouco qualquer ação voltada para tal questão. Dessa forma analisamos que é necessário repensar as rotinas cartorárias na Comarca de Cajazeiras, que essa reflexão poderá ser feita a partir da construção do plano de gestão, ou melhor, da adequação do planejamento estratégico do TJPB a realidade da Comarca de Cajazeiras - PB.

A seguir Ilustração do Mapa Estratégico do TJPB para as Comarcas de 1º grau do Estado da Paraíba:

ILUSTRAÇÃO 3 – Mapa Estratégico do TJ-PB



Fonte: Sítio do Tribunal de Justiça da Paraíba

O elemento três da citada pesquisa foi o planejamento das ações que levam à eficácia (melhores resultados) e à eficiência (trabalho realizado com menos custos). Segundo Macieira e Maranhão (2010, p. 46-47):

há de se fazer o planejamento das ações cartoriais por duas vertentes. De um lado, planejar a gestão estratégica, que é feita através dos objetivos estratégicos, e ocorre num intervalo de tempo maior, pois as análises críticas serão mensais, bimestrais ou trimestrais. E de outro lado, planejar a gestão operacional, por meio das nossas atividades do cotidiano, este deve ser feito semanalmente, e pode ser exposto em local bem visível as atividades que serão desenvolvidas na semana. Estes dois planejamentos devem estar concatenados para um bom andamento dos trabalhos em uma unidade judiciária.

O quadro a seguir apresenta um rol meramente exemplificativo de objetivos estratégicos:

TABELA 3 – Rol exemplificativo de objetivos estratégicos

<b>Objetivo</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Período</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>
<b>Redução do tempo médio de julgamento</b>	Tornar a prestação jurisdicional mais célere, reduzindo o tempo decorrido entre a distribuição inicial e a sentença	Janeiro a Dezembro de 2014	Redução de 5%	Tempo médio de julgamento
<b>Redução da quantidade de processos judiciais</b>	Proporcionará a melhoria da gestão	Janeiro a Dezembro de 2014	Redução de 5%	Total do acervo de processos judiciais
<b>Melhoria do índice de satisfação do usuário</b>	Melhorar a qualidade do atendimento prestado ao usuário	Janeiro a Dezembro de 2014	Aumento de 1%	Grau de satisfação do usuário com o atendimento recebido.

Fonte: Adaptado de Macieira e Maranhão (2010, p. 48).

Fazendo entender que o quarto elemento trata da estrutura organizacional da instituição, pode-se ressaltar que todo o planejamento de gestão deve ser feito a partir da reflexão do todo, ou seja, é preciso entender a estrutura organizacional na qual os cartórios estão inseridos.

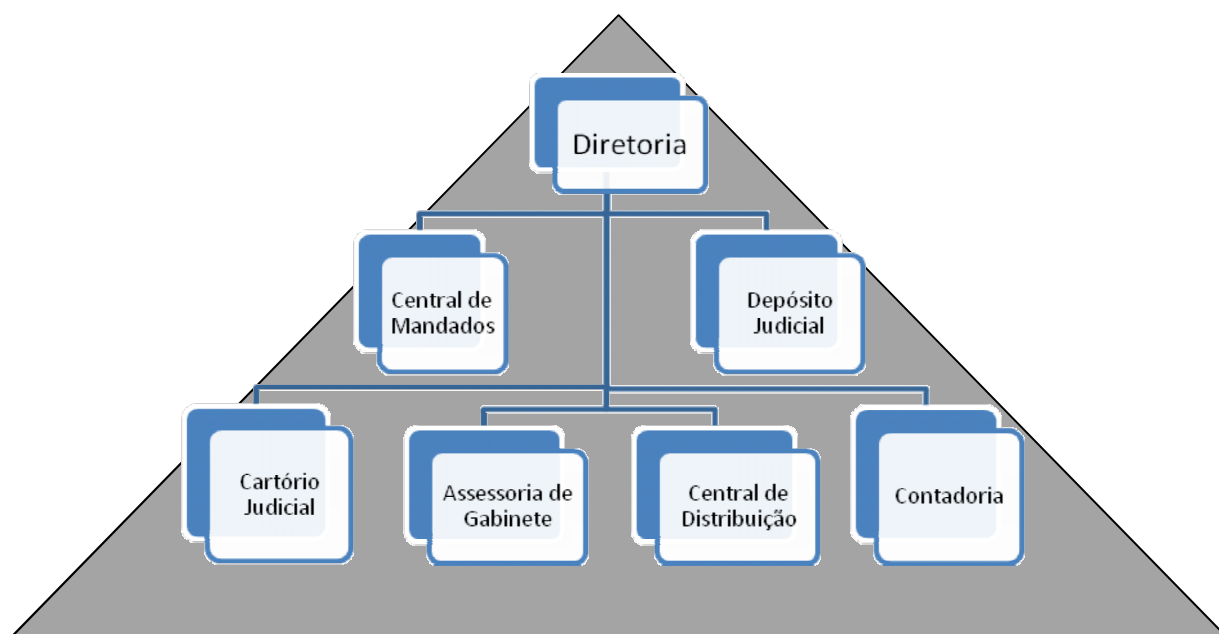


Neste contexto, a Comarca de Cajazeiras é representada pelo Diretor do Fórum, mediante designação da presidência do TJPB, ficando responsável por administrar o edifício do Fórum, organizar a escala de férias dos servidores, propor à Corregedoria-Geral de Justiça a instauração de sindicância ou de processo administrativo disciplinar, entre outras, exercer atribuições que lhe forem determinadas pelo Presidente do Tribunal de Justiça. O Diretor é auxiliado por um gerente, a quem incumbe dirigir a gerência do Fórum, auxiliar na administração do Edifício e dos bens depositados judicialmente, onde não houver responsável pelo depósito judicial além de preparar o expediente do Diretor do Fórum, bem como cumprir e fazer cumprir as suas determinações.

A Comarca possui ainda uma Central de Distribuição, uma Central de Mandados e uma Contadoria, que funcionam em um único ambiente, com número restrito de funcionários. A Comarca de Cajazeiras é comarca-sede da Contadoria da quinta Circunscrição, realizando, neste caso, determinados atos processuais que deveriam ser realizados em cada Comarca Judicial. Vale salientar que na Comarca de Cajazeiras não existe um prédio, ou anexo ao prédio do Fórum, que se destina à guarda dos bens apreendidos em processos judiciais (Depósito Judicial), ficando estes bens em locais inadequados, como no estacionamento do Fórum e no átrio deste prédio. Além disso, funcionam as Assessorias de Gabinete do Juiz que são privativas de bacharéis em direito indicado pelo Juiz Titular da Unidade Judiciária de provimento em comissão.

Neste tópico falou-se das unidades administrativas; porém, a Unidade Judicial comporta as Varas, presididas pelos juízes. Na Comarca de Cajazeiras existem quatro Varas Mistas, respectivamente com seus cartórios, a saber: a 1ª vara com processos de execução penal e júri popular; a 2ª vara funcionando com processos privativos da infância e juventude e registros públicos, além dos processos criminais e cíveis recebidos por distribuição; a 3ª vara com processos de Direito de Família e Criminais; a 4ª vara com processos privativos da Fazenda Pública ou quando entidades que desenvolvem serviços públicos forem partes na demanda além de processos criminais e cíveis recebidos por distribuição. É importante ressaltar que esta última Vara recebe determinados processos de competência da Justiça Federal como, por exemplo, os relativos à execução fiscal promovida pela União e previdenciários.

ILUSTRAÇÃO 4 – Composição administrativa das Comarcas do TJ-PB



Fonte: Lei de Organização e Divisão Judiciárias da Paraíba (2010).

O quinto elemento definido é a comunicação. Cita que as falhas na comunicação interna das empresas e instituições acabam por gerar um percentual bem considerável no gerenciamento. Demonstrou-se que 60% dos conflitos e problemas estão atrelados à má comunicação entre as pessoas.

Analisando as respostas dos servidores dos cartórios judiciais quando da comunicação entre estes e os usuários, percebemos que as insatisfações geradas na prestação de informações sobre processos judiciais ficaram pautadas no entendimento destes usuários sobre os trâmites legais dos processos, ou seja, houve boa comunicação entre servidor e usuário, mas a falta de conhecimento técnico por parte da população e a linguagem técnica usada no Fórum acaba por gerar alguns problemas de ordem técnica sobre o conteúdo dos processos. Contudo, no final apontou-se haver um *feedback* entre o servidor transmissor e o usuário, que é o receptor.

É importante analisar também um fato intrigante na relação entre o Tribunal e a Comarca de Cajazeiras acerca do Plano Estratégico lançado em 2013 para a gestão no Fórum. Numa pesquisa feita à Gerência da Comarca de Cajazeiras buscou-se documentos que indicassem planos estratégicos de gestão a nível de Comarca. O surpreendente é que a Gerência informou não ter obtido nenhum conhecimento do Plano Estratégico de Gestão do

Tribunal, nem tampouco qualquer ação voltada para tal questão. Esse fato revela que a comunicação é falha nas relações entre o Tribunal e a Comarca de Cajazeiras.

O sexto elemento é o que diz respeito à Gestão de pessoas, este elemento é um dos elementos mais importantes para o sucesso da gestão da unidade judiciária, este elemento é íntimo da comunicação e precede os equipamentos, os sistemas, só há instituição, organização se houver pessoas, e a boa gestão de pessoas precede duas condições essenciais que são “pessoas capacitadas tecnicamente e pessoas compromissadas para a execução de tarefas” de (MACIEIRA; MARANHÃO, 2010, p. 53)

Segundo a estratégia desenvolvida pelo Tribunal de Justiça da Paraíba a gestão de pessoas é um dos elementos a serem perseguidos na melhoria da qualidade do serviço prestado. Os objetivos específicos são a capacitação de pessoas e o desenvolvimento de suas competências, a promoção da retenção e da disseminação do conhecimento, a promoção de um ambiente de trabalho desafiador e motivador, a valorização do servidor e do magistrado e a garantia da qualidade de vida no trabalho.

Desta maneira, exige-se que o Tribunal desenvolva ações que maximizem o potencial de seus servidores para que possam executar e desenvolver suas atividades de forma integrada e eficiente com a finalidade de prestar um serviço de qualidade.

O sétimo elemento é a infraestrutura. Esse elemento é desafiador, pois ele demanda tempo e organização e deve ser feito por uma equipe de gestores que não são magistrados. Pela sua complexidade dentro das Unidades Judiciárias de acordo com os pesquisadores Macieira e Maranhão alguns princípios estão atrelados à organização do ambiente de trabalho judiciário. Estes princípios podem ser resumidos na seleção e utilidade criteriosa dos documentos judiciais pela sua finalidade pública, o zelo pela limpeza do ambiente e a autodisciplina dos seus serventuários

O oitavo elemento do sistema de gestão relaciona-se aos processos de trabalho que correspondem ao conjunto de atividades que são desenvolvidas por uma Unidade Judiciária. Assim, os setores devem estar integrados para que as deficiências possam ser conhecidas e trabalhadas. É claro que existe uma certa integração nas atividades relacionadas à prestação jurisdicional e isso se mostra visível no trâmite processual que percorre o processo para que chegue ao gabinete do juiz e seja analisado no tocante ao exercício do juízo de admissibilidade. Porém, esse trâmite gerencial mostra-se insuficiente.

A tabela a seguir demonstra a síntese do que se afirmou acima:

**TABELA 4 - Quadro de Processos de Trabalho**

<b>Processo de trabalho</b>	<b>Finalidade do Processo</b>	<b>Competência pela Execução</b>
<b>Julgar conflitos no 1º grau</b>	Despachar, decidir e sentenciar em prazos razoáveis os autos dos processos judiciais levados à sua conclusão	Juiz
<b>Gerir o cartório</b>	Administrar os recursos humanos, materiais e de sistema de cartório	Analista Judiciário
<b>Secretariar o Juiz</b>	Prover apoio ao Juiz em atividades judiciais e administrativas	Assessor/Gerente
<b>Receber documentos</b>	Proceder à análise e autuar os documentos destinados à unidade	Técnicos Judiciários

Fonte: Adaptado de Macieira e Mauriti (2010, p.60)

O nono elemento são os documentos que deverão servir de normas para a execução das atividades cartorárias. É importante a documentação para que se analise de forma racional e organizada os fatores que influenciam na duração do processo. É certo que as normas terão níveis de abrangência diferentes, assim as normas servirão para toda a Unidade (normas de alcance estratégico) ao passo que outras destinar-se-ão a uma unidade judiciária ou mesmo um atos ou atividade específicos (normas operacionais).

O décimo elemento relaciona-se aos registros que são a prova concreta de que os processos de trabalho e os serviços foram realizados. Servem para provar os processos de trabalho que anteriormente foram documentados para fins de qualidade e padronização do serviço cartorário.

Os registros devem ser guardados respeitando as condições de boa conservação para uso posterior, e aqueles com prazo de guarda vencidos devem ser eliminados de acordo com o observado na Tabela de Temporalidade de Documentos (TTD) estabelecida pelo Tribunal.

O décimo primeiro elemento é a medição. Este elemento é feito na gestão operacional, quando se objetiva com os processos de trabalho, medidas chamadas de indicadores de desempenho. Estes podem ser estratégicos e neste caso estão relacionados aos objetivos estratégicos, ou ainda, indicadores operacionais, ligados a gestão operacional.

O décimo segundo elemento refere-se ao tratamento das falhas observadas nas rotinas cartorárias. Quando qualquer falha é identificada, devem-se tomar duas ações: corrigir a falha e eliminar a sua causa. “Identificar e tratar falhas no trabalho é um sinal de amadurecimento profissional” (MACIEIRA e MARANHÃO, 2010, p. 70).

É importante salientar que serve para a tomada de ações preventivas para que o erro não se repita. Abaixo, visualiza-se o esquema operacional desse elemento prescrevendo quem pode apontar erros:

TABELA 5 – Esquema Operacional

<b>Quem</b>	<b>Como</b>
<b>Própria Equipe</b>	Durante a realização de processos de trabalho
<b>Usuários</b>	Pela análise do que lhes foi entregue
<b>Órgãos externos</b>	Decorrente de observação e análise dos registros

Fonte: Adaptado de Macieira e Mauriti (2010, p.71)

Segundo os autores estudados, este elemento presume a identificação de processos de trabalho que estejam com falhas no seu gerenciamento, para que as possíveis soluções de saneamento do mau gerenciamento possam se manifestar sob a forma de ação gerencial simples, também denominada de solução imediata, sem investigar as causas do problema, ou ainda, ação gerencial corretiva/ou ação gerencial preventiva, este é a solução do problema através da análise das causas para buscar uma solução adequada para o referido problema.

Com a participação de todos os atores envolvidos na demanda judicial será possível a observação de falhas e, conseqüentemente, o desenvolvimento de políticas gerenciais que busquem saná-las para que haja a efetiva prestação jurisdicional. Foi com essa intenção que o Tribunal de Justiça dispõe na nova Lei de Organização e Divisão Judiciárias instituiu a Ouvidoria para que as reclamações fossem recebidas e analisadas pelos agentes competentes.

TABELA 6 – Avaliação do objeto

<b>Produto não conforme</b>	<b>Descrição deste produto</b>
<b>Autos de processo judicial com carga/vista vencida</b>	Durante a realização de processos de trabalho
<b>Autos de processo judicial não localizados em cartório</b>	Autos de processo judicial solicitados por usuário e não localizados no cartório do juízo competente
<b>Mandados emitidos como urgente pelo cartório, mediante despacho do juiz</b>	Mandados emitidos como urgente para cumprimento pelo oficial de justiça, tendo o despacho do juiz se referido aos técnicos judiciários que cumpram a tempo de fazer todas as diligência até a data da audiência.

Fonte: Adaptado de Macieira e Mauriti (2010, p.71)

O décimo terceiro elemento caracteriza-se pela análise crítica dos resultados da gestão e a tomada de decisões. Este elemento busca a integridade de todos os demais elementos, procurando traçar um perfil dos cartórios judiciais. Com efeito, uma série de medidas devem ser tomadas, entre elas a gestão deve propor a realização de reuniões periódicas com a equipe dos servidores judiciais e a direção do Fórum para que todos em conjunto possam opinar e apresentar as suas soluções para os problemas.

O elemento quatorze é bastante difundido no Poder Judiciário através das correições realizadas pelas Corregedorias dos Tribunais e pelo Conselho Nacional de Justiça. Relaciona-se ao processo de análise dos resultados apresentados. Contudo, para que seja eficaz é necessário, previamente, a estipulação de metas que servirão de norte para a referida análise.

Assim, verifica se as atividades foram realizadas da maneira como foram prescritas, analisando o atendimento às necessidades do jurisdicionado e apontando formas que proporcionariam o melhoramento no serviço prestado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Constituição Federal de 1988 proclama que a eficiência é um dos princípios eleitos e inerentes à Administração Pública e, conseqüentemente, ao serviço público prestado. Com efeito, proclama o art. 37 da Carta Magna que “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** [...]” (grifo nosso). Contudo, muito pouco ou quase nada tem-se feito para fomentar efetivamente a gestão nos cartórios judiciais já que estes exercem expressiva influência sobre a duração dos processos.

Segundo Macieira e Maranhão (2010, p.15) “[...] a expressão sistemas de gestão ainda constitui expressão abstrata, árida e fluida para a grande maioria de magistrados e servidores do Judiciário [...]”.

É preciso que seja feito com urgência um plano de gestão cartorária, que esteja relacionado ao plano maior da gestão do Tribunal de Justiça da Paraíba, mas que contemple as particularidades da Comarca de Cajazeiras, visto que neste plano de gestão estarão inseridos todas as ações que deverão ser implementadas dentro desta Comarca para um melhor gerenciamento dos serviços jurisdicionais prestados a toda a população.

Dentro desta análise conclui-se que todos os elementos estruturais do sistema de gestão aos quais fazem menção os pesquisadores Maria Elisa Macieira e Mauriti Maranhão (2010) são importantes dentro do planejamento estratégico de qualquer organização e, em se tratando do ente justiça, eles deverão ser cumpridos à risca, visto que lida-se com situações que resguardam direitos diversos que estão intrinsecamente ligados à qualidade de vida das pessoas e, portanto, não se pode fazer justiça sem planejamento, sem buscar na literatura conteúdo que possa melhor fazer pessoas as ações sem buscar os profissionais que lidam diretamente com a questão do planejamento.

Estes profissionais devem compor o quadro funcional de qualquer comarca porque trarão grandes contribuições para a dinâmica e funcionamento dos trabalhos realizados nos Fóruns Judiciais desta Comarca e de outras do Estado da Paraíba. É verdade que determinadas práticas perpetuadas pelo empirismo e pelas rotinas são eficientes até certo ponto; contudo, outras ainda representam óbice à celeridade dos feitos. Deve-se, portanto, somar as práticas empíricas benéficas com as ferramentas de gestão para que a qualidade dos serviços prestados seja efetivada.

A estipulação de metas sem o suporte estrutural adequado não condiz com os princípios que informam uma boa gestão. Essa deficiência acaba por gerar turbulentos transtornos para o jurisdicionado de forma a levá-lo a descrer da Instituição de Justiça, pois os sentimentos de insatisfação decorrentes da má-qualidade do serviço prestado estão se generalizando nas instâncias de todo o país.

A Constituição assegura a participação do usuário na administração pública no sentido de ser-lhe lícito realizar reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral e a avaliação periódica da qualidade dos serviços. Além disso, prevê a possibilidade de o servidor público estável perder o cargo mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma da lei complementar, assegurada ampla defesa.

Portanto os objetivos propostos na nossa pesquisa, foram alcançados na medida em que durante a análise das fontes bibliográficas, sejam elas pesquisas de dissertação, artigos científicos e publicações de livros, buscou-se o conhecimento do tema a gestão em unidades judiciais, o aprofundamento das práticas cartorárias e a conseqüente análise dos cartórios judiciais da Comarca de Cajazeiras, fazendo um breve estudo sobre suas práticas levou-nos a reflexões condizentes com a realidade destes cartórios.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. CONSTITUIÇÃO (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>.

Acesso em: 15 maio 2014.

DE FIGUEIREDO E SILVA; Cláudio Eduardo Reis. **Gestão Pública no Poder Judiciário**.

Disponível em: < <http://www.esmesc.com.br/upload/arquivos/8-1247598053.PDF>>. Acesso em 08 jul. 2014.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV. **Análise da Gestão e Funcionamento dos Cartórios Judiciais**. Brasília: Ideal Gráfica e Editora Ltda. 2007, 55 p.

LEÃO, Elizabeth. Centro Nacional de Gestão Empreendedora do Poder Judiciário. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 2002. Disponível em: <http://unpan1.un.org>. Acesso em: 09 jun. 2014.

TAVARES, André Ramos. **Manual do Poder Judiciário Brasileiro**. São Paulo: Saraiva. 2012, 364 p.

MACIEIRA, Maria Elisa; MARANHÃO, Mauriti. **Como Implementar a Gestão em Unidades Judiciárias**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2010.

NOGUEIRA, Eliane Garcia. **Sistema de Gestão da Unidade Judicial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2010.

RIBEIRO. Ludmila. **A Emenda Constitucional 45 e a questão do acesso à justiça**. Disponível em: <<http://www.readcube.com/articles/10.1590/S1808-24322008000200006>>.

Acesso em: 08 jul. 2014.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA. TJPB instala três novas varas Judiciais em Mangabeira e implanta projeto piloto do cartório unificado. Disponível em: <http://www.tjpb.jus.br/presidente-do-tjpb-instala-tres-novas-varas-judiciais-em-mangabeira-e-implanta-projeto-piloto-do-cartorio-unificado/>. Acesso em 30 maio 2014.

SILVA. ALVARENGA Lúcia. Organização da informação nas bibliotecas digitais. In: NAVES, Madalena Martins Lopes; KURAMOTO, Hélio (Org.). Organização da informação: princípios e tendências. Brasília: Briquet de Lemos, 2006. p. 76-98.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil. 1999, 180 p.

## ANEXOS

**Prezado Servidor,**

**As questões que se seguem referem-se à obtenção de sua opinião sobre a estrutura do cartório de justiça na comarca de Cajazeiras e como uma boa gestão pode influenciar no tempo despendido para a realização dos atos processuais que dão impulso ao processo judicial. Para o sucesso desta pesquisa é imprescindível que você responda as perguntas com honestidade e seriedade.**

**Desde já agradecemos pela participação neste trabalho.**

### **Parte 2 – Questionários 1 e 2**

**QUESTIONÁRIO 1 – APLICADO COM OS ANALISTAS DOS CARTÓRIOS PARA OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES NO TOCANTE AO GERENCIAMENTO DO CARTÓRIO NA COMARCA DE CAJAZEIRAS.**

1. Relate de forma sucinta como funciona esse cartório judicial;
2. Número de processos atuais;
3. Distribuição por funcionário;
4. Organização do cartório;
5. Sistema de informatização utilizado pelo TJPB (se condiz com a realidade processual e ajuda na celeridade dos trabalhos);
6. Produtividade desse cartório por funcionário (conseguem atingir as metas planejadas?);
7. Como você definiria seu cartório em três palavras-chave?

**QUESTIONÁRIO 2 – APLICADO COM OS TÉCNICOS JUDICIÁRIOS PARA OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES NO TOCANTE AO GERENCIAMENTO DO CARTÓRIO NA COMARCA DE CAJAZEIRAS.**

1. Nível de satisfação do funcionário com a sua rotina cartorária: Bom? Regular? Ótimo?  
Por quê?
2. No que o seu trabalho melhora a qualidade do andamento dos processos judiciais?
3. Você observa se o seu chefe é feliz com o trabalho que ele exerce?
4. E o juiz, há reciprocidade nas relações de trabalho entre você e o juiz do seu cartório?
5. Você acha que as pessoas que procuram informações sobre processos judiciais de que elas são partes saem satisfeitas sobre o resultado que obteve a respeito do referido processo neste cartório?