



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE PRÁTICA JUDICIÁRIA**

LISSANDRA DE SOUZA ALMEIDA

**GESTÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS CARTORIAIS DA COMARCA DE
GURINHÉM-PB**

JOÃO PESSOA - PB

2014

LISSANDRA DE SOUZA ALMEIDA

**GESTÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS CARTORIAIS DA COMARCA DE
GURINHÉM-PB**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Prática Judiciária da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito, para obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Prof^a Dra. Maria do Socorro Lopes Cavalcanti

JOÃO PESSOA - 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.

A447g Almeida, Lissandra de Souza

Gestão da qualidade nos serviços cartoriais da comarca de Gurinhém-PB [manuscrito] : / Lissandra de Souza Almeida. - 2014.

32 p.

Digitado.

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

"Orientação: Profa. Dr^a. Maria do Socorro Lopes Cavalcanti, Departamento de Ciências Jurídicas".

1. Eficiência 2. Gestão administrativa 3. Qualidade I.
Título.

21. ed. CDD 658.4

LISSANDRA DE SOUZA ALMEIDA

GESTÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS CARTORIAIS DA COMARCA DE
GURINHÉM-PB

Aprovada em 06/08/2014

BANCA EXAMINADORA

Maria do Socorro Lopes Cavalcanti

Profa. Dra. Maria do Socorro Lopes Cavalcanti - UFPB
Orientadora

Ângela Maria P. Ramalho

Profa. Dra. Ângela Maria Cavalcanti Ramalho - UEPB
Examinadora



Profa. Msc Dra. Ana Lúcia Carvalho de Souza - UEPB
Examinadora

Dedico este trabalho

As minhas filhas Letícia e Luíza, razão do meu viver.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida.

À minha Orientadora Profa. Dra. Maria do Socorro Lopes Cavalcanti, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

À Coordenação da ESMA na pessoa de Margareth Ramalho.

Aos Professores do curso de Prática Judiciária pelos conhecimentos compartilhados durante o curso.

Aos colegas servidores que carinhosamente me incentivaram nesta jornada em busca da ampliação do conhecimento.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar a gestão da qualidade nos serviços cartoriais da Comarca de Gurinhém-PB. Através da realização de um mapeamento das principais atividades desempenhadas pelo Cartório Judicial e das dificuldades enfrentadas no dia a dia por seus servidores no cumprimento das ordens judiciais, foi possível identificar algumas falhas nas atividades de formação e desenvolvimento do processo judicial, uma vez que é de suma importância o conhecimento e a compreensão das dificuldades encontradas pelos servidores e como sua organização (ou também a falta dela) afetam o andamento dos processos – o que está diretamente relacionado à qualidade dos serviços prestados pelo Judiciário. Observamos que a adoção de novas práticas de gestão, aliada ao aprimoramento contínuo da qualidade dos serviços jurisdicionais e a valorização dos servidores é o ponto de partida na busca por uma prestação jurisdicional célere e efetiva.

Palavras-chave: Eficiência. Gestão administrativa. Qualidade.

ABSTRACT

This work aims to analyze the management of quality notary services in the District of Gurinhém-PB. By performing a mapping of the main activities performed by the Clerk of Judicial and difficulties in everyday life through their servers in compliance with court orders, it was possible to identify some gaps in training and development activities of the judicial process, since it is paramount knowledge and understanding of the difficulties encountered by the servers and how your organization (or even lack thereof) affect the progress of proceedings - which is directly related to the quality of services provided by the judiciary. We observed that the adoption of new management practices, coupled with continuous improvement in the quality of judicial services and the enhancement of the servers is the starting point in the search for a swift and effective adjudication.

Keywords: Efficiency. Administrative management. Quality

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Conceito de Eficiência.....	10
2.1.1 Eficiência no Setor Público.....	10
2.1.2 Eficiência Administrativa no âmbito do Judiciário.....	11
2.2 Planejamento estratégico do Tribunal de Justiça.....	11
2.3 Gestão de Qualidade.....	12
2.3.1 Fundamentos	12
2.3.2 Gerenciamento de Processos.....	13
2.3.3 Mapeamento das Tarefas.....	13
2.3.4 Valorização dos Servidores.....	13
2.3.5 Motivação dos Servidores.....	14
2.3.6 Constância de Propósitos.....	15
2.3.7 Busca da Excelência.....	15
2.3.8 Gestão Proativa.....	15
3 PROCEDIMENTOS METODÓDICOS	17
3.1 Caracterização da Unidade Judiciária	17
3.2 Estrutura física do Cartório Judicial	17
3.3 Competências do Cartório Judicial	17
3.4 Estatística e produtividade	18
3.2 Tipo e instrumento de pesquisa.....	21
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	29
APÊNDICE	31

1 INTRODUÇÃO

O tempo de tramitação do processo judicial é apontado como um dos maiores entraves da Justiça brasileira. Várias são as causas da morosidade da Justiça em todo o país, e, uma delas está diretamente ligada à burocracia judicial, mais precisamente as atividades desenvolvidas pelos cartórios judiciais. Estudos afirmam que a forma como estão organizados, como funcionam, seus integrantes, quem os gerencia (ou deveria os gerenciar) e suas práticas, refletem diretamente no aumento e diminuição do tempo de tramitação dos feitos.

É na primeira instância em que estão as maiores dificuldades para uma prestação jurisdicional célere e eficiente. Só no ano passado (2013) foram distribuídos 215.939 processos novos na Justiça Estadual Paraibana, segundo dados publicados pela Diretoria de Gestão Estratégica do TJPB.

Diante dessa conjuntura, pretendeu-se nesta pesquisa analisar a gestão da qualidade nos serviços cartoriais da Comarca de Gurinhém-PB, identificando as falhas na rotina de atividades que interferem negativamente na produtividade da Unidade Judiciária e também as novas técnicas gestão adotadas como forma de buscar a eficiência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de Eficiência

Num mundo globalizado, tornar-se mais produtivo é um tema corriqueiro em todas as organizações. E, ao falar em produtividade, inevitavelmente levamos em consideração os mais importantes conceitos sobre eficiência.

Segundo o Dicionário informal, “Eficiência: é atingir o resultado com um mínimo de perda de recursos, isto é, fazer o melhor uso possível do dinheiro, do tempo, materiais e pessoas”. Fazer o melhor possível, sem desperdício de energia, tempo, dinheiro, etc.

Já para SILVA (2007, p. 671):

Eficiência não é um conceito jurídico, mas econômico; não qualifica normas; qualifica atividades. Numa ideia muito geral, eficiência significa fazer acontecer com racionalidade, o que implica medir os custos que a satisfação das necessidades públicas importam em relação ao grau de utilidade alcançado

Acrescentando o conceito de Drucker (2001), considerado o pai da administração moderna, eficiência é fazer as coisas de maneira correta, eficácia são as coisas certas. O resultado depende de fazer certo as coisas certas.

A eficiência e a eficácia, antes vislumbradas apenas no cenário sócio e econômico, hoje são essenciais em qualquer atividade desenvolvida no dia a dia das pessoas e das organizações.

2.1.1 Eficiência no Setor Público

O princípio da eficiência, insculpido no art. 37 da Constituição Federal através da Emenda Constitucional nº 19, de 05 de junho de 1998, faz nascer no serviço público a necessidade de um novo modelo de orientação para suas ações, focado em resultados e voltado para o cidadão. O aludido dispositivo passou a ter a seguinte redação:

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

Percebe-se que o Princípio da Eficiência foi uma forma de buscar o melhoramento dos servidores públicos, vinculando-os ao exercício de suas atribuições com presteza e perfeição.

O administrativista MEIRELLES (2001, p. 93) afirma:

O princípio da eficiência é o que exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

.A inclusão do novo princípio foi apenas o reflexo da vontade da sociedade que almeja um serviço público mais produtivo e menos burocrático.

2.1.2 Eficiência Administrativa no âmbito do Judiciário

Com a inclusão do conceito de eficiência no setor judicial houve considerável mudança na condução administrativa do Poder Judiciário. O velho modelo burocrático daria lugar para um novo modelo gerencial, baseado em novos critérios como economicidade, qualidade e satisfação dos usuários.

Como forma de atender aos anseios da sociedade, o Conselho Nacional de Justiça - CNJ, ao editar a Resolução n.º 70, de março de 2009, procurou definir um modelo de gestão aplicável a todo Poder Judiciário, objetivando melhores resultados. Através de metas foram definidas as prioridades e diretrizes para a justiça brasileira, a exemplo da Meta 1 – Desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial.

2.2 Planejamento estratégico do Tribunal de Justiça

O planejamento estratégico dá suporte às decisões estratégicas, gerenciais e operacionais de cada Tribunal, propiciando ainda a continuidade e visibilidade da administração. O Planejamento Estratégico do Tribunal da Justiça da Paraíba, elaborado através da Gestão Estratégica, direciona as mudanças organizacionais e de gestão necessárias ao alinhamento da Instituição aos anseios dos usuários e aos mandatos do CNJ, através da análise crítica dos resultados alcançados, na forma de indicadores de desempenho pertinentes a determinado período, estabelecendo as ações necessárias à consecução dos objetivos planejados.

O Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça da Paraíba foi montado em 22

Objetivos, distribuídos em oito temas estratégicos, dentre eles:

- Orçamento;
- Infraestrutura e Tecnologia;
- Gestão de Pessoas;
- Eficiência Operacional;
- Responsabilidade Social;
- Acesso ao Sistema de Justiça;
- Alinhamento e Integração, e;
- Atuação Institucional.

A formulação da estratégia estabelecida busca uma prestação jurisdicional confiável, acessível, justa e célere.

2.3 Gestão de Qualidade

2.3.1 Fundamentos

A Gestão da Qualidade no serviço público se mostra uma constante na busca de uma maior eficiência na prestação dos serviços.

Alguns princípios básicos acerca da busca pela qualidade total são relacionados pelo Professor Barros (1992, p. 14/15):

Os 10 princípios que se seguem são, no meu entender, os quesitos fundamentais para um bom gerenciamento da qualidade:

Princípio 1. O QUE FAZER antecede O COMO FAZER

Os princípios, fundamentos e conceitos do *o que fazer* compreendem a educação para a qualidade; o ensino das habilidades do *como fazer* caracteriza o treinamento para a qualidade.

Princípio 2. MOSTRE O SEU EXEMPLO

O instrumento mais eficaz para infundir a educação para a qualidade é o exemplo de cima.

Princípio 3. ATENDA PRIMEIRO ÀS NECESSIDADES BÁSICAS

O engajamento e a motivação do trabalhador, na busca da qualidade, dependem primordialmente do atendimento à satisfação de suas necessidades básicas.

Princípio 4. DESAFIE A CRIATIVIDADE

Praticar apenas o trivial ou tolher a inventiva é o caminho mais curto para o fracasso da qualidade.

Princípio 5. PROMOVA MUDANÇAS COM SABEDORIA

Paradigmas e barreias à qualidade (do tipo sempre foi feito assim para que mudar?) são um sintoma do insucesso e da estagnação empresarial nesta década.

Princípio 6. RECONHEÇA E INCENTIVE TALENTOS

Esta é uma forma inequívoca de demonstrar qualidade em administrar pessoas.

Princípio 7. INFORME O TRABALHADOR

É imperativo manter o trabalhador informado, pois sem conhecimento ele não será sensível à qualidade.

Princípio 8. DEMONSTRE O COMPROMETIMENTO

Comprometer-se com a qualidade demonstra a mais positiva vontade em consegui-la.

Princípio 9. FOMENTE A MELHORIA CONTÍNUA

Desenvolver o espírito de melhoria sem limite é um desafio promissor para a qualidade competitiva.

Princípio 10. MOBILIZE TODOS, SEM EXCEÇÃO

O desafio da qualidade total é, fundamentalmente, a mobilização de todos os recursos humanos no processo de sensibilização e capacitação para a busca da Excelência.

Observar estes princípios é de suma importância na busca da inclusão da qualidade nos serviços prestados pelo Cartório Judicial.

2.3.2 Gerenciamento de Processo

Para melhor compreensão acerca da gestão pública de excelência temos que partir da análise do que é o processo – entendido como um conjunto de atividades interrelacionadas que transforma insumos em produtos/serviços que agregam valor aos seus usuários. Oliveira afirma (2004, p. 7):

A gestão da qualidade prevê a eliminação ou a simplificação de processos que não adicionam valor ao produto. Muitas tarefas nas empresas são mal dimensionadas, podendo, muitas vezes, ser definitivamente eliminadas por um rearranjo no mecanismo de execução do processo maior a que pertencem. Existem diversas ferramentas na administração da produção que podem auxiliar na otimização e análise dos processos: fluxograma, carta de análise de tempos e movimentos, carta de controle estatístico do processo, etc. Esses instrumentos possibilitam gerir, controlar e otimizar os processos executados tanto nas empresas industriais como nas de serviços.

Gerenciar um processo significa então planejar, desenvolver e executar as suas atividades, avaliando e melhorando seu desempenho, o que não implica necessariamente em aumento de trabalho, mas na eliminação de atividades que não tenham sentido em si, a remoção de obstáculos que impedem o bom desempenho, e na utilização de métodos mais fáceis e eficientes, sem cometer erros.

2.3.3 Mapeamento das Tarefas

Estudar como estão sendo desenvolvidas as atividades do Cartório Judicial é de suma importância para aprimorar seu desempenho, pois ele o centro dos fluxos do processo judicial.

2.3.4 Valorização dos Servidores

As pessoas fazem a diferença quando o assunto é o sucesso de uma organização. Sobre o assunto pondera Oliveira (2004, p. 6):

Os funcionários são a alma da empresa e deles depende o sucesso de toda a organização. Deve haver uma preocupação constante com capacitação, a fim de possibilitar ao quadro de pessoal o contínuo desenvolvimento e aprimoramento. Devem-se praticar remunerações justas, que motivem os funcionários a buscarem melhora pessoal e profissional, dando-lhes condições de contribuir para os propósitos do sistema da qualidade implantado.

Servidores valorizados são mais habilidosos, criativos e desenvolvem melhor suas potencialidades. Vasconcelos (2001, p. 142) aponta que a valorização do capital intelectual, que é uma das tendências relevantes, conduz a uma transformação do local de trabalho em um lugar onde também se deve ter prazer e ser feliz.

Sobre o tema Moura (2003, p. 169) afirma:

O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, das habilidades, da criatividade e da motivação da força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e do ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

Além de incentivos como plano de cargos, carreiras e salários, formação e treinamento, é preciso também investir na motivação, sem a qual qualquer programa de qualidade e produtividade certamente fracassará.

2.3.5 Motivação dos Servidores

Segundo Ferreira (1999, p. 1371) Motivação é o “conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo.”

É preciso motivar os servidores para a ação, acabar o comodismo e o individualismo, identificando, valorizando e desenvolvendo os talentos existentes dentro da equipe o que acaba promovendo uma mudança positiva no comportamento dos servidores e melhorando o desempenho da Unidade Judiciária como todo.

Maximiano (2006, p. 147) acrescenta:

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. O comportamento humano sempre é motivado.

Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano. De vez em quando o motor fica em ponto morto ou pára de funcionar e a pessoa fica desmotivada.

A motivação deve ser incentivada e não imposta, deve surgir de dentro dos servidores.

2.3.6 Constância de Propósitos

Estabelecer um futuro desejado para a organização e agir de forma contínua para que as ações do dia a dia contribuam para a construção desse futuro é o segredo do sucesso. Monteiro assegura que (1991, p. 8): [...] a CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS [...] É saber o que se quer ser no futuro e o que se deve fazer para chegar lá.

A visão do futuro mostra o rumo para a Unidade Judiciária – aonde ela quer chegar, a constância de propósitos a mantém nesse rumo.

2.3.7 Busca da Excelência

A busca da excelência requer que todos os servidores melhorem continuamente. O princípio da melhoria contínua está baseado no entendimento de que apenas a solução dos problemas, a redução do desperdício ou a eliminação das falhas não conduzem ao alto desempenho da Unidade Judiciária. Vale lembrar a que diz Oliveira (2004, p. 6):

Um importante conceito da gestão da qualidade total, idealizado por *Deming* (1982), é o ciclo PDCA: P significa *plan* (planejar), D quer dizer *do* (fazer), C significa *control* (controlar) e A, *action* (ação). Esse mecanismo prega que todos os processos devem ser continuamente estudados e planejados (inclusive modificações e melhorias), ter suas mudanças implementadas e controladas (medição e observação dos efeitos) e, depois desses passos, deve-se realizar uma avaliação dos resultados obtidos. Esse ciclo deve desenvolver-se de forma contínua e indefinidamente a fim de que depois de idealizado, implantado, medido e tendo estudado os resultados, possa novamente ser utilizado para outra melhoria, permitindo que o processo não se estagne e esteja sempre evoluindo.

Analisar e aprimorar constantemente os processos de trabalho elevam os níveis de qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos jurisdicionados.

2.3.8 Gestão Proativa

A postura proativa está relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente. Para tanto, a organização precisa estar atenta,

antecipando-se no atendimento às novas demandas dos usuários e das demais partes interessadas. Isto requer atenção com os resultados, medidos por meio de indicadores estatísticos eficientes, que mostrem claramente as necessidades da organização. A atitude proativa implica prevenção de problemas, no combate ao desperdício e na busca constante da eficiência e da eficácia.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da Unidade Judiciária.

O Comarca de Gurinhém é classificada como comarca de primeira entrância e pertence a 1ª Região (divisão administrativa do TJPB). Distante 80 km da Capital do Estado, tem como termo judiciário o Município de Caldas Brandão).

O quadro funcional da Unidade Judiciária é composto por: Gabinete: 01 (um) Magistrado Titular; - Cartório Judicial: 03 (três) Técnicos Judiciários; Cartório de Distribuição e Central de Mandados: 01 (um) Técnico Judiciário (Chefe do Cartório) e 03 (três) Oficiais de Justiça; Secretaria: 01 (um) Gerente e 01 (um) Auxiliar. Atualmente, o cargo de Analista Judiciário do Cartório Judicial está vago, e um Técnico Judiciário encontra-se de licença prêmio.

A cada servidor supramencionado incumbe observar o disposto na Lei de Organização e Divisão Judiciárias do Estado da Paraíba (Lei Complementar nº 96 de 03 de dezembro de 2010) – LOJE.

3.2 Estrutura física do Cartório

As instalações físicas não são adequadas às atividades desenvolvidas. Os móveis, balcão, cadeiras e *bureaux* não são ergonômicos e as instalações merecem melhor condicionamento do ar e melhor iluminação. As cadeiras giratórias são desgastadas e insuficientes para o número de servidores. O cartório possui sala de arquivo e estantes que permitem o arquivamento adequado dos documentos. Todos os servidores têm computador. O Cartório conta ainda com uma impressora, em *scanner* e um aparelho de telefone e fax. Os sistemas são atualizados, assim como os *hardwares*, o que permite a apuração rápida das informações ao público. O cartório tem material de consumo e de expediente e demais recursos necessários ao desenvolvimento das atividades.

3.3 Competências do Cartório Judicial

Compete ao Cartório Judicial a documentação e a execução de atos processuais, a comunicação e a movimentação, destinadas à formação e o desenvolvimento válido das ações judiciais. Cabe ao Cartório fazer com que o procedimento tenha andamento, certificando e juntando os atos praticados, petições, relatórios, certificando o decurso dos prazos, abrindo vista as partes, praticando atos

ordinatórios, cobrando os autos indevidamente retidos fora do cartório e fazendo conclusão deles ao juiz para prolação de despachos, decisões e sentenças.

Compete, ainda, ao Cartório Judicial remeter e receber os processos dos demais setores da comarca, formar novos volumes dos autos, atender partes, advogados, peritos, cumprir despachos, decisões e sentenças, expedir certidões, preparar audiências, júris, arquivar e desarquivar processos.

No âmbito interno, se relaciona com a Central de Distribuição, Contadoria, Central de Mandados, Gabinete do Juiz, Secretaria do Foro e Oficiais de Justiça.

No âmbito externo, mantém relações com as partes, Advogados, Ministério Público, Correios, Delegacias de Polícia, Peritos Judiciais, Cartórios Extrajudiciais, Turmas Recursais, outras Comarcas, Tribunal de Justiça entre outros.

Incube também ao Cartório Judicial analisar os relatórios estatísticos de sua produtividade.

3.4 Estatística e Produtividade

Dados estatísticos e de produtividade registrados no Sistema de Controle de Processos do Tribunal de Justiça da Paraíba (SISCOM), revelam a crescente demanda na Comarca de Gurinhém, consoante visualizada nas Tabelas abaixo:

Tabela 1 - Estatística e Produtividade da Comarca de Gurinhém – Ano 2011

TJPB VJB01E95		PODER JUDICIARIO DO ESTADO DA PARAIBA SISTEMA DE CONTROLE DE PROCESSOS					08:10:38	
ESTATISTICA E PRODUTIVIDADE - RESUMO ANUAL								
Comarca: GURINHEM								
Mes	Proc Distrib	Sentencas	Decisooes	Audiencias	Baixas	Proc Ativos		
JAN/11	57			1	54	787		
FEV/11	122	83	1	77	13	899		
MAR/11	96	70	1	89	93	902		
ABR/11	105	61	1	66	80	928		
MAI/11	82	40	1	40	96	916		
JUN/11	60	79		71	52	928		
JUL/11	72				27	975		
AGO/11	84				37	1.023		
SET/11	118		2		14	1.130		
OUT/11	31	3	1	2	29	1.136		
NOV/11	75	1	1	3	40	1.172		
DEZ/11	19	1			25	1.166		
Total	921	338	8	349	560			

F3 RETORNA F12 CNJ F9 ENCERRA

Fonte: Sistema de Controle de Processos - Poder Judiciário do Estado da Paraíba, 2014.

A Tabela de estatística revela que no ano de 2011 foram distribuídos na Unidade Judiciária 921 processos novos. Dentre as atividades desempenhadas

foram realizadas 349 audiências, prolatadas 08 decisões e 338 sentenças e arquivados 560 processos. O saldo de processos ativos em dezembro foi de 1.166.

Tabela 2 - Estatística e Produtividade da Comarca de Gurinhém – Ano 2012

TJPB VJB01E95		PODER JUDICIARIO DO ESTADO DA PARAIBA SISTEMA DE CONTROLE DE PROCESSOS					08:12:38	
ESTATISTICA E PRODUTIVIDADE - RESUMO ANUAL								
Comarca: GURINHEM								
Mes	Proc Distrib	Sentencas	Decisooes	Audiencias	Baixas	Proc	Ativos	
JAN/12	52	29		10	51		1.172	
FEV/12	81	40	3	48	46		1.213	
MAR/12	73	138	12	123	75		1.214	
ABR/12	42	104	5	98	15		1.243	
MAI/12	125	112	5	121	146		1.226	
JUN/12	63	44	1	60	54		1.237	
JUL/12	56	65	3	71	143		1.154	
AGO/12	123	42	2	57	81		1.219	
SET/12	44	40	3	16	36		1.230	
OUT/12	71	64	1	97	51		1.258	
NOV/12	163	45	9	50	98		1.325	
DEZ/12	176	19	6	35	33		1.468	
Total	1.069	742	50	786	829			
F3 RETORNA				F12 CNJ		F9 ENCERRA		

Fonte: Sistema de Controle de Processos - Poder Judiciário do Estado da Paraíba, 2014.

No ano de 2012 a Tabela de estatística já aponta um crescimento no número de processos novos na Unidade Judiciária, foram distribuídos 1.069 processos. Dentre as atividades desenvolvidas foram realizadas 786 audiências, prolatadas 50 decisões e 742 sentenças e arquivados 829 processos. O saldo de processos ativos em dezembro foi de 1.468.

Tabela 3 - Estatística e Produtividade da Comarca de Gurinhém – Ano 2013

TJPB VJB01E95		PODER JUDICIARIO DO ESTADO DA PARAIBA SISTEMA DE CONTROLE DE PROCESSOS					08:12:49	
ESTATISTICA E PRODUTIVIDADE - RESUMO ANUAL								
Comarca: GURINHEM								
Mes	Proc Distrib	Sentencas	Decisooes	Audiencias	Baixas	Proc	Ativos	
JAN/13	302		14	2	51		1.747	
FEV/13	191	27	16	9	45		1.910	
MAR/13	110	20	7		32		1.992	
ABR/13	211	132	16	367	143		2.098	
MAI/13	84	15	14	32	114		2.120	
JUN/13	112	125	33	131	62		2.200	
JUL/13	69	12	12	8	10		2.224	
AGO/13	102	62	21	46	39		2.198	
SET/13	87	105	28	59	151		1.944	
OUT/13	95	45	48	49	350		1.865	
NOV/13	95	42	21	23	177		1.772	
DEZ/13	137	12	14	29	191		1.898	
Total	1.595	597	244	898	1.235			
F3 RETORNA				F12 CNJ		F9 ENCERRA		

Fonte: Sistema de Controle de Processos - Poder Judiciário do Estado da Paraíba, 2014.

Um grande crescimento no número de processos distribuídos em 2013 foi revelado através da tabela de estatística da Unidade Judiciária. Foram distribuídas 1.595 novas ações, quase duplicando o número de processos ativos no acervo (se comparado ao ano de 2011). Dentre as atividades desenvolvidas foram realizadas 898 audiências, prolatadas 244 decisões e 597 sentenças e arquivados 1.235 processos. O saldo de processos ativos em dezembro foi de 1.898.

Tabela 4 - Estatística e Produtividade da Comarca de Gurinhém

Período de Janeiro a Março de 2014

TJPB	PODER JUDICIARIO DO ESTADO DA PARAIBA		02/09/2014				
VJB01E95	SISTEMA DE CONTROLE DE PROCESSOS		08:13:00				

ESTATISTICA E PRODUTIVIDADE - RESUMO ANUAL							

Comarca: GURINHEM							
Mes	Proc Distrib	Sentencas	Decisooes	Audiencias	Baixas	Proc Ativos	
JAN/14	80	3	10		65	1.923	
FEV/14	161	34	18	5	113	1.990	
MAR/14	234	34	23	53	101	2.124	

F3	RETORNA			F12	CNJ	F9	ENCERRA

Fonte: Sistema de Controle de Processos - Poder Judiciário do Estado da Paraíba, 2014.

Observamos que só no primeiro trimestre deste ano (2014) foram distribuídos 475 novos processos, enquanto que apenas 279 processos foram arquivados. Tramitando na Vara Única de Gurinhém aproximadamente 2.124 processos.

3.2 Tipo e instrumento de pesquisa

Para desenvolvimento do presente estudo, foi escolhida a pesquisa de caráter exploratório e de abordagem qualitativa, pois permite um conhecimento mais completo e adequado da realidade do Cartório Judicial da Comarca de Gurinhém, além da pesquisa documental e bibliográfica.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir

hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Aplicada inicialmente em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa quantitativa dominante, tem alargado seu campo de atuação a áreas como a Psicologia e a Educação. A pesquisa qualitativa é criticada por seu empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador.

Para o estudo das questões direcionadas a inclusão do princípio da eficiência no desenvolvimento da atividade judiciária foi realizada a observação não participante, além da pesquisa bibliográfica e documental, permitindo assim maior aprofundamento nos conhecimentos referentes a gestão da qualidade no serviços públicos.

Já para a realização da pesquisa de campo foi realizada entrevista composta por 20 (vinte) perguntas abertas direcionadas aos servidores do Cartório Judicial da Comarca de Gurinhém-PB. Foram entrevistados 02 (dois) servidores, os quais prontamente responderam aos questionamentos no dia 28 de março do corrente ano, o que permitiu a investigação de como se desenvolve a gestão do Cartório Judicial e das dificuldades enfrentadas por eles no dia a dia, que refletem diretamente na sua produtividade.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante a realização da pesquisa buscamos analisar e interpretar os dados coletados de forma mais clara e objetiva possível a fim de criarmos o melhor entendimento do contexto pesquisado.

Registramos que a observação não participante e a entrevista foram os instrumentos utilizados, respectivamente, para possibilitar a análise descritiva da realidade do dia a dia das atividades desenvolvidas no Cartório Judicial (ambiente físico e psicológico, organização, gerenciamento etc.) e a visão subjetiva dos participantes da pesquisa – os servidores acerca das dificuldades enfrentadas no dia a dia.

Campos (2012) relata que a pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas para a Secretaria de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça mostra que as causas do problema estão diretamente ligadas aos cartórios, seja à falta de equipamentos, falta de informatização e treinamento, e a falta de gerência entre outros:

Os cartórios judiciais são responsáveis por 80% dos atrasos nas ações judiciais. Não obstante ter sido realizada em cartórios judiciais do Estado de São Paulo, a pesquisa afirma que as falhas apontadas pelo estudo não são exclusivas dos cartórios paulistas e que todos os estados e municípios, em maior ou menor medida, comungam de características semelhantes administração e gerenciamento de processos.

A realidade do Cartório Judicial da Comarca de Gurinhém não se mostrou diferente da enfrentada pelos demais cartórios judiciais do país: número reduzido de servidores e grande quantidade de processos.

Na organização do Cartório Judicial, um dos pontos negativos que mais chamou atenção foi o represamento de processos em várias estantes com identificação de movimentação diferentes, o que pode dificultar significativamente a sua localização, devido também a ausência da utilização das tarjas coloridas que muito auxiliam sua visualização. Vários processos sem etiqueta de autuação ou observação de prioridade legal, como: “réu preso”, “idoso”, “liminar”, “busca e apreensão”, etc., certamente originando considerável atraso no cumprimento de seus despachos. Foi observado também significativo atraso na renovação dos mandados de prisão; na juntada de petições, apelações, ofícios, mandados, avisos de recebimento e cartas precatórias. Atraso na certificação dos prazos. Ausência de estabelecimento de prioridades e rotina de trabalho, bem como de espaço reservado

a separação dos feitos inseridos nas Metas anuais do CNJ. Demora no registro das sentenças que muitas vezes são registradas mais de 10 (dez) dias depois de serem prolatadas, atrasando também a expedição de suas intimações (nota de foro, mandados, cartas precatórias, etc.).

Entre os pontos positivos observados está a organização do Arquivo Judicial. Todos os processos arquivados (desde a instalação da Comarca em 1988) estão guardados em caixa numeradas, constando essa informação no sistema, o que facilita a localização do processo que por ventura seja requerido o seu desarquivamento, ou mesmo a expedição de certidões. A divisão do cumprimento dos processos por dígito (último algarismo do número de registro do processo) também merece ser mencionado, pois cada servidor fica responsável pela realização de todos os atos necessários ao desenvolvimento do processo (atos de documentação, comunicação, movimentação, etc.) que lhe pertencer. Assim, o cumprimento das tarefas – tanto nos aspectos do controle da regularidade dos atos processuais e produtividade, como nos demais da eficiência e da eficácia – passam a contar com um maior comprometimento do servidor.

Outro ponto que merece destaque é o rodízio de audiências entre os membros do cartório, o que torna possível a integração e o conhecimento de todos os atos do processo, sem risco de solução de continuidade, uma vez que o conhecimento adquirido acaba pertencendo a equipe e não apenas a um servidor individualmente. A movimentação dos processos é feita dentro do prazo previsto. As pastas de arquivo de documentos, ofícios expedidos e recebidos, alvarás, guias, relatórios, registro de sentenças são devidamente catalogadas e organizadas em armários e estantes.

A partir do levantamento das respostas às perguntas formuladas observamos que os servidores não estão satisfeitos com a produtividade do Cartório Judicial, nem com a sua organização porque já procuraram algum processo pela movimentação e não o localizaram no local indicado.

A organização deverá ser uma constante para toda a equipe que compõe o Cartório Judicial, devido à grande quantidade de informações processuais que precisam ser constantemente atualizadas e disponíveis as partes e advogado. Ter uma boa organização é decisivo para melhor o desempenho de suas atividades.

Há existência de processos paralisados no Cartório há mais de 30 (trinta) dias é uma realidade afirmada pelos servidores. Tal problema prejudica a

produtividade da Unidade Judiciária, mas face o grande número de processos em tramitação está realidade já era esperada.

A divisão das tarefas dentro do Cartório Judicial não se mostra bem solucionada uma vez que os servidores divergem acerca desta equação, revelando uma possível insatisfação no ambiente de trabalho.

Os servidores apontaram dificuldade no cumprimento alguns despachos judiciais o que pode ocorrer em virtude da variedade de procedimentos que tramita numa unidade única ou mista (família, cível, criminal, execução fiscal, execução penal, Tribunal do Júri etc.) e na alimentação do Sistema de Controle de Processos – SISCOM. Daí a importância de utilização de manuais, da elaboração de modelos e tabelas de movimentação como forma de auxiliar os trabalhos.

Afirmam possuir pilhas de processos sobre a mesa ou *bureaux* para serem cumpridos e que se sentem sobrecarregados ficando algumas vezes cansados durante o expediente. O que só reafirma a questão do excesso de trabalho e de cobrança por aumento de produtividade.

A falta de estrutura física do Cartório para acomodação de todos os servidores de forma confortável também foi apontada. Um ambiente saudável contribui para o bem estar e uma melhor produtividade.

A motivação não se mostrou elemento tão presente no dia a dia dos servidores, tendo um servidor afirmado se sentir motivado, e o outro não. Quando a pergunta é “Você se sente valorizado?” a resposta deles é não. E, apenas um deles já fez algum curso de capacitação.

Outra questão levantada foi em relação ao atendimento ao público. Grande parte do expediente dos Cartórios é destinada a esta atividade. Observamos que quanto maior o número de processos em tramitação maior o número de Advogados e partes no balcão a procura de carga de processos, informações, protocolar petições, certidões e cópias de decisões, e muitas vezes pressionam os servidores para maior celeridade no andamento de seus processos.

O bom relacionamento dos servidores com o chefe e com os oficiais de justiça demonstrou a presença do respeito e união de todos para a realização de uma prestação jurisdicional efetiva.

Para o Técnico Judiciário de nome Antônio (fictício) o que atrasa a tramitação dos processos é: *“A grande quantidade de ações que atualmente tramita na Comarca porque atualmente o Cartório só dispõe de 02 (dois) servidores para dar*

andamento a quase 2.300 processos, tanto no cumprimento dos atos processuais (expedição das cartas de intimação e citação, mandados, editais, precatórias entre outros), quanto no atendimento ao público (Advogados, os autores e os réus, Defensores Públicos, Promotor de Justiça), na realização das audiências e júris, além da organização das pastas e documentos e preenchimento dos relatórios de estatística”.

Já para a Técnica Judiciária Pedro (fictício) o que poderia ser feito para melhorar o produtividade era: “ 1. *Estabelecer metas direcionadas de trabalho;* 2. *Trabalho em equipe visando o todo, resultado final, independente do dígito;* 3. *Tentar rever as prateleiras, desde a mais antiga até a mais nova, no sentido de dar cumprimento aos processos mais antigos;* 4. *Priorizar os processos paralisados;* 5. *Promover encontros entre servidores para discutir e apresentar metas de melhoramento;* 6. *Capacitação contínua dos servidores.”*

Um bom gerenciamento do Cartório Judicial é uma forma de enfrentar os problemas advindos da crescente demanda de processos e melhora o seu desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabemos que o problema da morosidade do Judiciário é complexo e de difícil solução. O ordenamento jurídico brasileiro permite uma série de recursos e expedientes protelatórios, além do alto índice de litigiosidade da nossa sociedade, causado muitas vezes pela ausência de serviços públicos (saúde, educação, segurança) de qualidade.

Este estudo mostrou que o controle ineficiente e a sobrecarga de trabalho do Cartório Judicial muitas vezes acarretam a não utilização de algumas rotinas operacionais o que impactam negativamente no andamento dos processos.

O planejamento, a análise e a melhoria permanente dos processos de trabalho se mostraram o ponto de partida para elevar os níveis de qualidade dos serviços prestados na Unidade Judiciária. Estas práticas proporcionam a estruturação da sequência racional das atividades, através da simplificação e do aperfeiçoamento dos processos.

Conceitos e fundamentos da Gestão de Qualidade, largamente difundidos e utilizados no âmbito empresarial, passaram a ser implantados no dia a dia da atividade judiciária.

A partir do mapeamento da realidade da Unidade Judiciária foi possível identificar falhas na rotina de trabalho que prejudicam a qualidade dos serviços prestados e identificar a necessidade de elaboração de um Plano de Melhoria para o Cartório Judicial, com o intuito de sensibilizar os servidores para adoção de um novo processo de trabalho, visando o incremento da celeridade, da produtividade e da qualidade dos serviços prestados, buscado o cumprimento do Princípio Constitucional da Eficiência.

O planejamento das ações, a fixação das metas e a avaliação dos resultados devem ser discutidos por toda equipe.

Observamos também que, não menos importante, se mostrou a motivação e a valorização dos servidores. Um ambiente de trabalho (psicologicamente e fisicamente) saudável influi diretamente na produtividade do servidor. O espaço físico deve acomodar todos os servidores de forma agradável. Os computadores e impressos devem funcionar adequadamente. Os materiais de expediente não podem faltar. Tudo para tornar o ambiente mais organizado e mais funcional e isso, na maioria das vezes, só depende de um pouco mais de

observação e criatividade do Chefe.

Alguns elementos teóricos e práticos sobre as atividades desenvolvidas pelo Cartório Judicial foram analisados e discutidos, sem qualquer pretensão de que apenas o Plano de Melhoria sugerido, seja suficiente para o aperfeiçoamento do processo de formação e desenvolvimento do processo judicial, pois, por mais que demonstre sua eficácia, novas e melhores maneiras de execução devem e podem ser pensadas e proposta, para que os ideais de melhoria contínua da prestação jurisdicional se concretizem, como por exemplo, a implantação do processo judicial eletrônico - PJE.

REFERÊNCIAS

BARROS, Claudius D'Artagnan C. **Sensibilizando para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992;

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em 10 jan 2014;

CAMPOS, Marcelo Vieira. **Tempo do processo: Gestão dos Cartórios tem impacto na morosidade da Justiça**. Consultor Jurídico, 19 out. 2012. Disponível em <<http://www.conjur.com.br/2012-out-09/marcelo-vieira-gestao-cartorios-impacto-morosidade-justica>> Acesso em 20 jan 2014;

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 70**, de 18 de março de 2009. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_70.pdf. Acesso em: 13 jan 2014;

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 5. reimp. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001;

EFICIÊNCIA. In DICIONÁRIO informal. 2014. Disponível em <http://www.dicionarioinformal.com.br/efici%C3%Aancia/>. Acesso em 30 jun 2014;

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999;

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007;

GONÇALVES, Érika Bento. **Tempo morto: Processos passam 95% do tempo nos cartórios judiciais**. Consultor Jurídico, 17 nov. 2007. Disponível em <<http://www.conjur.com.br/static/text/61412,1>>. Acesso em 29 jan 2014;

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003;

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006;

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 35. ed. São Paulo: Malheiros, 2009;

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001;

MONTEIRO, José A. **Qualidade total no serviço público**. Brasília: QA&T, 1991;

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da Gestão de Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2003;

OLIVEIRA, Otávio J. Gestão da Qualidade: Introdução à História e Fundamentos. In: **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. Organizador: Otávio J. Oliveira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004;

SILVA, José Afonso. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 29 ed. São Paulo: Malheiros, 2007;

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Construindo estratégias para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001;

VILLANOVA, Paulo Jorge Lellis. **A motivação de servidores públicos e a Teoria dos dois fatores**. Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário, 19 dez. 2009. Disponível em <http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=154>. Acesso em 20 fev 2014;

APÊNDICE



Poder Judiciário do Estado da Paraíba
Tribunal de Justiça



Escola Superior da Magistratura
“Desembargador Almir Carneiro da Fonseca”



Universidade Estadual da Paraíba

Nome: _____ Data ____/____/2014

Sexo: masculino () feminino () Tempo de serviço: _____

PERGUNTAS

- 1ª) Você está satisfeito com a produtividade do Cartório Judicial onde você trabalha?
- 2ª) Você acha o Cartório Judicial organizado?
- 3ª) Você já procurou um processo pela movimentação e não o localizou no local indicado pela movimentação?
- 4ª) Existe algum processo paralisado há mais de 30 (trinta) dias que esteja sob sua responsabilidade o cumprimento do despacho judicial?
- 5ª) Você acha que as tarefas do Cartório Judicial são bem distribuídas?
- 6ª) Você tem dificuldade em cumprir algum despacho judicial? Quais?
- 7ª) Você tem dificuldade na alimentação do SISCOM quanto a movimentação processual ?
- 8ª) Você tem pilhas de processos ou documentos sobre a mesa ou *bureaux* ?
- 9ª) Você se sente com sobrecarga de trabalho?
- 10ª) Você já apresentou algum cansaço físico ou mental durante o horário de expediente?
- 11ª) Você acha que a estrutura física do Cartório Judicial é ideal para acomodação de todos os servidores?
- 12ª) Você se sente motivado no trabalho?
- 13ª) Você se sente valorizado no trabalho?
- 14ª) Você já fez algum curso de aperfeiçoamento?
- 15ª) Você já foi pressionado por algum Advogado?
- 16ª) Você já foi pressionado por alguma parte (autor ou réu) do processo em tramitação no Cartório Judicial?

- 17ª) Você tem bom relacionamento com seu Chefe imediato?
- 18ª) Você tem bom relacionamento com os Oficiais de Justiça?
- 19ª) O que você acha que atrasa a tramitação dos processos?
- 20ª) O que você acha que pode ser feito para melhorar a produtividade da Comarca de Gurinhém?