



**ESCOLA DA MAGISTRATURA
DO ESTADO DE RONDÔNIA**

ESCOLA DA MAGISTRATURA DE RONDÔNIA

PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU

EM GESTÃO CARTORÁRIA JUDICIAL

ANDERSON HENRIQUE DE LACERDA

ELIEL BATISTA SALES

**IMPLEMENTAÇÃO DE TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO
CONTINUADA PARA SERVIDORES DO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA**

PORTO VELHO/RO

2017

ANDERSON HENRIQUE DE LACERDA

ELIEL BATISTA SALES

**IMPLEMENTAÇÃO DE TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO
CONTINUADA PARA SERVIDORES DO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA**

Trabalho de Conclusão de Curso,
elaborado como requisito parcial para
obtenção do grau de especialista em nível
de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão
Cartorária Judicial, apresentado à Escola
da Magistratura do Estado de Rondônia.

Orientadora: Prof^a. Simone de Melo

**PORTO VELHO/RO
NOVEMBRO – 2017**

ANDERSON HENRIQUE DE LACERDA

ELIEL BATISTA SALES

**IMPLEMENTAÇÃO DE TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO
CONTINUADA PARA SERVIDORES DO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA**

Trabalho de Conclusão de Curso elaborado como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em nível de pós-graduação *lato sensu* em Gestão Cartorária Judicial, apresentado à Escola da Magistratura do Estado de Rondônia – EMERON.

Data de Aprovação: 15/12/2017

Conceito_____

Banca Examinadora

Me. Guilherme Ribeiro Baldan
Presidente da Banca (em exercício)

Espec. Maria de Jesus Oliveira
Membro

Espec. Alessandra Alayne Rodrigues Moura
Membro

DEDICATÓRIA

Para *Sueidy Lacerda*: A mulher que o Senhor colocou na minha vida, verdadeira mulher virtuosa, verdadeira expressão de mulher adjutora. Te amo meu amor.

Anderson Lacerda

Para *Kelaine Sales*: minha linda esposa, companheira, ajudadora e meu baluarte. Sinônimo de amor e compreensão.

Eliel B. Sales

AGRADECIMENTOS

Ao Todo Poderoso, **Deus**, dedicamos nosso eterno agradecimento, porque Ele é nosso alicerce, rocha e fortaleza.

Aos nossos professores e à nossa orientadora, **Dr^a Simone de Melo**, cuja ajuda e orientação foram de fundamental importância.

A todos os nossos colegas e amigos, em especial **Aldeney Figueiredo Freire e Arrisson Dener de Souza Moro**, com os quais dividimos despesas, risos, choros e sonhos.

Um agradecimento especial às **nossas famílias** (esposas e filhos), que mesmo privados de nossa presença por vários finais de semana, ficaram firmes, apoiando, incentivando e, sobretudo, intercedendo.

A todos vocês, muito obrigado!

“Os teus olhos viram o meu corpo ainda informe, e no teu livro todas estas coisas foram escritas, as quais iam sendo dia a dia formadas, quando nem ainda uma delas havia.” Salmo 139. 16.

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar a proposta de Treinamento e Educação continuada como ferramentas para a qualidade de vida dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, aliado a adequação das metas nacionalmente instituídas pelo CNJ, por meio da Resolução n. 111, de 06 de abril de 2010, que criou o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud) e, posteriormente, pela Resolução n. 159, de 12/11/2012, que fixou o papel do CEAJud na coordenação da formação e da capacitação dos servidores do Poder Judiciário, bem como a exigência constitucional de que tais medidas sejam implementadas, ou seja, que os entes de governo mantenham escola para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, conforme o artigo 39, § 2º, da Constituição Federal, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998. De fato, face a grande diversidade existente no Tribunal de Justiça de Rondônia, e extensão territorial do Estado, surge a necessidade de atingir os servidores, com o necessário treinamento, para alcance das metas nacionais. Há de se considerar também, que alguns servidores encaram treinamento e educação continuada como punição, e problemas para seu cotidiano, visto que em muitas ocasiões os programas de desenvolvimento e capacitação dos servidores nas Comarcas do interior é realizado em local distante da lotação do capacitando

Palavras-chave: Treinamento – Educação continuada – Qualidade de Vida – Desenvolvimento – Capacitação

RESUMEN

El presente trabajo fue desarrollado con el objetivo de analizar la propuesta de Formación y Educación continuada como herramientas para la calidad de vida de los servidores del Tribunal de Justicia del Estado de Rondônia, aliado a la adecuación de las metas nacionalmente instituidas por el CNJ, por medio de la Resolución n ° 1, . 111, de 06 de abril de 2010, que creó el Centro de Formación y Perfeccionamiento de Servidores del Poder Judicial (CEAJUD) y, posteriormente, por la Resolución n. , Que fijó el papel del CEAJUD en la coordinación de la formación y de la capacitación de los servidores del Poder Judicial, así como la exigencia constitucional de que tales medidas sean implementadas, es decir, que los entes de gobierno mantengan escuela para la formación y el perfeccionamiento de los servidores públicos, conforme al artículo 39, § 2º, de la Constitución Federal, con redacción dada por la Enmienda Constitucional nº 19, de 1998. De hecho, frente a la gran diversidad existente en el Tribunal de Justicia de Rondônia, y la extensión territorial del Estado, surge la necesidad de alcanzar los servidores, con el necesario entrenamiento, para el logro de las metas nacionales. Hay que considerar también que algunos servidores encaran entrenamiento y educación continuada como castigo, y problemas para su cotidiano, ya que en muchas ocasiones los programas de desarrollo y capacitación de los servidores en las Comarcas del interior se realizan en local distante de la capacidad del capacitador.

Palabras-clave: Formación - Educación continua - Calidad de Vida - Desarrollo - Formación

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
OBJETIVOS	12
Objetivo Geral	12
Objetivos Específicos	12
1.CAPÍTULO I – METODOLOGIA DA PESQUISA.....	13
Metodologia Utilizada na Pesquisa	13
2.CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Evolução Histórica	14
2.2 Gestão de Pessoas.....	16
2.3 Gestão de Pessoas por Competências.....	17
2.3.1 Treinamento e Desenvolvimento.....	17
2.3.2 As vantagens e benefícios do Treinamento	18
2.3.3 São as pessoas que fazem a diferença.....	19
2.4 Teorias da Aprendizagem Organizacional	21
2.5 Treinar e capacitar para alcançar a excelência	28
2.6 Modelo de Cartório-Escola.....	35
3.CAPÍTULO III – ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
ANEXOS.....	39
1 Questionário utilizado na realização da Pesquisa	

INTRODUÇÃO

A sociedade vem sofrendo intensas transformações que têm influenciado, direta ou indiretamente nas relações de trabalho, seja na esfera privada, seja na pública.

Nesse novo cenário as organizações contam, atualmente, com um novo profissional, cujo perfil já é conhecido: ele tem pressa, pouca tolerância, necessidade de reconhecimento e muita curiosidade.

Atento a estes fatos, o Conselho Nacional de Justiça, que tem como uma de suas atribuições, a coordenação do Sistema Nacional de Capacitação do Poder Judiciário, por meio da Resolução n. 111, de 06 de abril de 2010, instituiu o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud) e, posteriormente, pela Resolução n. 159, de 12/11/2012, fixou o papel do CEAJud na coordenação da formação e da capacitação dos servidores do Poder Judiciário

Nessa linha, o artigo 1º da citada Resolução CNJ n. 111, aduz que o CEAJud tem o propósito de coordenar e promover, em conjunto com os tribunais, a educação corporativa dos servidores do Poder Judiciário, a formação de multiplicadores e a qualificação profissional necessária ao aperfeiçoamento dos serviços judiciais e ao alcance dos objetivos estratégicos do Poder Judiciário.

De fato, face a grande diversidade existente no Tribunal de Justiça de Rondônia, e extensão territorial deste pujante Estado, surge dificuldade de atingir os servidores com o necessário treinamento, que proporcione a formação da cidadania corporativa, pelo compartilhamento e pela sensibilização para o cumprimento da missão, da visão de futuro, da prática de valores e do fortalecimento da cultura, bem como das informações acerca das políticas e das normas do órgão público, alinhando as expectativas do servidor com os valores organizacionais.

Nesse diapasão, faz-se necessária a implantação de um consistente e estruturado programa de recepção dos novos servidores, buscando desenvolver potenciais e possibilitando a transferência de conhecimentos com os servidores mais antigos, bem como estimulando o sentimento de pertencimento ao Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, a fim de que sejam plenamente atingidas as metas da instituição.

É nessa integração do servidor com a instituição que a mudança, o resultado, e também o trabalho se constroem, se modificam, se desenvolvem, e produzem

melhores resultados para o Tribunal, para o jurisdicionado e, conseqüentemente, para a sociedade.

Assim, o presente estudo propõe-se a analisar as formas e métodos de capacitação e treinamento continuado, nos moldes estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça, bem como a possibilidade real de sua implantação no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, para capacitação e treinamento dos seus servidores, seja presencialmente, seja à distância, com ou sem tutoria.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Verificar as formas e métodos de treinamento e capacitação continuada, nos moldes estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça, e analisar as vantagens de sua implantação no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, para capacitação e treinamento dos seus servidores, seja presencialmente, seja à distância, com ou sem tutoria.

Objetivos Específicos

- 1** - Verificar e analisar os métodos de treinamento e capacitação já praticados pelo TJRO, bem como se estão alinhados com aqueles estabelecidos pelo CNJ;
- 2** - Expor a situação atual dos servidores, obtida por meio de pesquisa realizada junto a alguns servidores das Comarcas de Alvorada do Oeste e de Ji-Paraná, no que se refere ao treinamento e capacitação que vêm recebendo;
- 3** - Propor alternativas para, se for o caso, a implementação, no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, para capacitação e treinamento dos seus servidores.

CAPÍTULO I - METODOLOGIA DA PESQUISA

1.1 - Metodologia Utilizada na Pesquisa

Quanto à forma de abordagem da questão investigada, a pesquisa foi **qualitativa**, baseada no método de raciocínio **indutivo**. Quanto aos fins foi **descritiva**. O estudo assumiu, ainda, um delineamento do tipo **estudo de caso**.

Este estudo foi conduzido nas Comarcas de Alvorada do Oeste e Ji-Paraná; a população constituiu-se de 10 (dez) pessoas, escolhidas nas duas comarcas.

Por fim, a análise de dados deu-se por meio da técnica **análise de conteúdo**.

2.CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Segundo CHIAVENATO, no início do século XIX surgiu a necessidade de se contabilizarem os registros, faltas e atrasos dos trabalhadores, daí surgirem os Departamentos de Recursos Humanos e os inflexíveis e frios “chefes de pessoal”, cujo lema era o estrito seguimento das leis. Quando um trabalhador era informado de que deveria comparecer ao Departamento de Pessoal, automaticamente deduzia que seria demitido, e isso ocorreu durante muito tempo.

Na década de 1920 um novo desafio foi apresentado aos “Chefes de pessoal”, o movimento de relações humanas difundia uma maneira diferente de administrar, alterando a relação entre os empregados e os empregadores. Antes, imperava a força e, com o novo modelo, prevaleceria a preocupação com o indivíduo e com suas necessidades.

Apesar do despreparo para fazer frente a tais mudanças, as organizações e seus respectivos modelos de gestão de pessoas continuaram a evoluir ao longo dos anos e, por volta de 1945, ainda com o enfoque no comportamento humano, o Chefe de pessoal passou a ser encarado como um “gerente de pessoal”, fruto de estudos sobre liderança, motivação e democracia no trabalho.

Na década de 1950, decorrente das transformações na área, a função de Gerente de Pessoal passou a ser denominada Gerente de Recursos Humanos. A denominação de Gerente de Relações Industriais surgiria na década seguinte e, a partir de então, as organizações puderam distinguir quem cuidava dos aspectos administrativos.

Iniciando-se ainda na década de 1960, a Administração de Recursos Humanos (ARH) passou a denominar o que se conhecia como Administração de pessoal e Relações Industriais. A ARH passou a oferecer à organização uma visão sistêmica de seu pessoal.

Cada momento histórico ficou marcado por uma característica mais predominante, de acordo com o contexto da época. E de acordo com BARBOSA, é possível classificar os modelos de gestão de pessoas em quatro categorias principais:

1) departamento de pessoal, onde os custos estavam em primeiro lugar, a relação empresa-cliente era unilateral;

- 2) gestão do comportamento, a liderança e a motivação estavam em alta, a satisfação do trabalhador influenciava na produtividade;
- 3) gestão estratégica, vinculação da gestão de pessoas às estratégias organizacionais; e
- 4) vantagem competitiva, ênfase na competição.

Ainda segundo BARBOSA, esse último modelo “[...] cria as bases do surgimento de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências”.

A partir da década de 1990, o ambiente corporativo começa a passar por mudanças cada vez mais velozes e intensas, tanto no ambiente organizacional quanto na forma com que as empresas utilizavam as pessoas.

As tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros, enquanto a gestão se dedica ao gerenciamento de pessoas em prol delas mesmas, supondo que os colaboradores sejam dotados de talento, capacidade, habilidades e atitudes capazes de gerar sucesso organizacional.

2.2 - GESTÃO DE PESSOAS

Na visão de CHIAVENATO, “Gestão por Competências é um sistema da área de Gestão de Recursos Humanos desenvolvido no sentido de identificar e gerir perfis profissionais que proporcionem um maior retorno a um negócio, identificando os pontos de excelência e as oportunidades de melhoria, suprimindo lacunas e agregando conhecimento. Um modelo de gestão de competência sempre terá um viés conceitual e deverá ser de difícil mensuração, mas na medida em que o processo de identificação dos perfis for avançando, melhor será conduzir o gerenciamento”.

A partir da década de 1950, o advento da Segunda Guerra Mundial (1939 a 1945), trouxe alguns reflexos e um deles fez com que a administração de pessoal começasse a se preocupar mais com as condições de trabalho e com os benefícios disponibilizados aos seus empregados.

Durante a década de 1980, constataram-se profundas mudanças estruturais e organizacionais, provocadas por questionamentos motivados pelas ondas de globalização aliadas à célere evolução tecnológica. A combinação de fatores econômicos, culturais e tecnológicos resultou em grandes e significativas evoluções sociais, políticas e comportamentais. Segundo NERY, esses movimentos caracterizavam-se por serem cíclicos e denominavam-se de períodos, eras ou gerações. Atualmente verifica-se uma redução de tempo entre eles e dentro deles.

Essas mudanças também devem estar presentes na área de gestão. As situações práticas enfrentadas desde a formação tornarão esse novo profissional um cidadão preparado para criar, decidir, liderar, valorizar e manter elevada a motivação de sua equipe, desenvolvendo competências consideradas necessárias e essenciais.

O capítulo seguinte versará sobre a Gestão de Pessoas por Competências, seus conceitos e características, dimensões, vantagens decorrentes de sua implantação e dificuldades enfrentadas.

2.3 - GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

No Brasil o modelo de gestão vigente até o ano 2000 era o da gestão estratégica de pessoas, que já iniciava a relação entre desempenho individual e organizacional e visava o atingimento de metas, estabelecidas pelos níveis estratégicos e desdobradas para os demais. Porém, à medida que a busca pelo desenvolvimento tornou-se fundamental observou-se que o modelo antigo gerava uma sabotagem por parte dos empregados que, para cumprirem suas metas, utilizavam-se de recursos antiéticos, resultando em prejuízos à organização e aos clientes. Surge, então, o Modelo de Gestão por Competências, uma nova forma de orientar o comportamento humano no trabalho de forma mais flexível, que através da valorização do homem sanaria tal problema e consequentemente otimizaria a implementação da estratégia organizacional através de seus recursos humanos, que são uma das possíveis fontes da vantagem competitiva das organizações. Atualmente, o conceito de competência é abordado de diferentes formas e em diferentes esferas.

Neste diapasão, diz FLEURY que “competência” é entendida como *“um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”*. No entanto, o foco do mesmo não está em discutir competências e sim sua gestão nas organizações.

A necessidade de revigorar o setor público, marcado à época por entraves e morosidade, levou à publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e impôs que a Gestão de Pessoas por Competências fosse adotada como referência no âmbito da Administração Pública Federal. Como consequência, várias diretrizes e orientações foram estabelecidas para que todos os órgãos direcionassem seus esforços no sentido de implantar tal técnica.

2.3.1 - Treinamento e Desenvolvimento

Para NERY, “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”, o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as

capacidades e motivações dos colaboradores a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

Portanto, o treinamento não é algo que se faça uma vez para os novos funcionários, mais sim um processo contínuo, dentro das organizações para que a mesma seja bem administrada, pois o treinamento não pode ser visto pela empresa como uma série de cursos e eventos, mas como um objetivo, que contribui melhor para a capacitação dos colaboradores, visando uma eficiência e eficácia da produtividade como também a melhoria do ambiente de trabalho da própria empresa.

2.3.2 - As Vantagens e benefícios do investimento em treinamento

A empresa moderna está deixando para trás o velho pensamento de que treinamento é despesa e não investimento; enxerga treinamentos como um meio para gerar resultados superiores. Quando a empresa investe em treinamento, está investindo nela mesma, no seu próprio crescimento.

De acordo com BARBOSA, a aprendizagem é um processo dinâmico pelo qual o indivíduo adquire novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Sendo assim treinamento possibilita ao treinando o desenvolver hábil de suas atividades proporcionando maior crescimento da empresa e eficácia nos resultados.

De acordo com NERY, é evidente que os investimentos em treinamento terão como consequência o aumento da lucratividade a longo prazo, visto que as empresas nas quais as operações estão baseadas em programas como trabalho em equipes e círculo da qualidade, obtém maior produtividade quando estes programas estão em conformidade com a educação do colaborador. Percebe-se então, que todo treinamento devidamente planejado, quando aplicado, é vantajoso à empresa, dado que o capital utilizado para o treinamento corporativo sempre retorna em benefícios da mesma.

FLEURY diz que, o aprendizado contínuo e integral do indivíduo é processado através de três fatores: 1) Educação: que é a reconstrução contínua da experiência individual por toda a vida; 2) Instrução: que nada mais é do que a formalização do processo de educação em seus vários graus e; 3) Treinamento: que tem como finalidade central, proporcionar ao indivíduo um desempenho adequando em suas atividades.

O diferencial de uma empresa aumenta de acordo com o que ela estimula o crescimento profissional dos colaboradores em geral e dos gestores em particular.

Focar apenas em números e em resultados não é suficiente – é preciso lembrar que esses são gerados por pessoas.

A empresa que implementa a prática do treinamento constante aumenta a sua capacidade de atrair e reter talentos. Cabe à empresa oferecer treinamento empresarial, para que os seus potenciais alcancem a excelência. Na verdade, um dos motivos para a crescente importância do treinamento é devido a competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários.

No entanto, vale lembrar que as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades. Por isso, é imprescindível o ajuste das pessoas a essas peculiaridades, pois no momento em que se investe no colaborador, ele passa a se sentir elemento fundamental para a "carreira" da sua empresa, o que, por sua vez, ajuda a alavancar sua própria carreira.

Quando uma pessoa é treinada, a mesma cria uma motivação para o trabalho, percebendo que a empresa está se preocupando com seus recursos humanos, oferecendo-lhes oportunidades de crescimento pessoal e profissional. E isso acarretará vantagens para a organização no que diz respeito ao aumento da produtividade, redução da rotatividade de pessoal, melhoria da qualidade, agilidade nas tarefas, etc.

A empresa, tendo um bom programa de treinamento, obtém muitos benefícios tais como: aumento da produtividade por parte dos colaboradores, melhoria da qualidade do trabalho, otimização do pessoal e organizacional, flexibilização das mudanças e motivação do colaborador. Todo esse conjunto de vantagens só contribuirá para o sucesso da empresa num processo de retroação, ou seja, a organização investe no funcionário e posteriormente irá colher os benefícios.

2.3.3 - São as pessoas que fazem a diferença

Nota-se que em todas as instituições públicas ou privadas, são os colaboradores que desenvolvem as atividades e estão a par de todos os serviços que são realizados dentro da organização, e por isso é preciso dar uma atenção especial ao funcionário a fim de que se possa garantir uma boa execução das tarefas.

Todas as organizações, em todas as épocas precisam ter disponíveis as pessoas certas para executar o trabalho necessário a fim de obter e manter vantagem competitiva. Hoje esse desafio está cada vez mais inclinado a transformar a função de recursos humanos em um componente integral da gestão estratégica. Segundo FLEURY, vantagem competitiva define-se como “quaisquer fatores que permitam à empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado”.

Atualmente, um dos principais instrumentos de competitividade é o homem, os melhores funcionários e os melhores gerentes sabem que, para adquirir o sucesso almejado nesse mercado competitivo é preciso ter as pessoas como prioridade, valorizando a diversidade e sendo totalmente inclusivo para com todas as pessoas que tenham capacidade intelectual e vontade de realizar um bom trabalho.

2.4 - TEORIAS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Conforme FLEURY, o movimento da aprendizagem nas organizações têm origem na corrente do desenvolvimento organizacional, que implica, basicamente, em mudança. Para NERY, “aprendizagem, inovação e mudança organizacionais são construtos interdependentes, os quais podem ser vistos, em algumas circunstâncias, como sinônimos”.

Segundo BARBOSA, os processos de mudança nas organizações podem ocorrer na forma de um Desenvolvimento Organizacional ou de uma Transformação Organizacional, dependendo de sua natureza e intensidade. Na primeira situação a organização adaptar-se ao meio ambiente; enquanto que na segunda ela procura antecipar-se à mudança e, se possível controlá-la.

O Desenvolvimento Organizacional pode ser entendido como um processo no qual a organização utiliza-se de um conjunto de teorias das ciências do comportamento, valores, estratégias e técnicas orientadas às mudanças do ambiente de trabalho, com a intenção de gerar mudanças cognitivas dos seus membros, conduzindo a um ambiente novo e, assim, criando uma melhor relação entre as competências organizacionais e as demandas do ambiente, ou promovendo mudanças que ajudam a organização a melhor prever as mudanças ambientais futuras.

Para FLEURY o processo de aprendizagem, em uma organização, não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como, também, a definição de novos comportamentos, que comprovem a efetividade do aprendizado. Nesse sentido, a aprendizagem é um fenômeno que só pode ser testado por intermédio do desempenho. As organizações desenvolvem rotinas, procedimentos relativamente padronizados, para lidar com problemas internos e externos.

Na medida em que as condições ambientais são dinâmicas, fazendo com que a mudança seja a regra, essas rotinas também passam a ser desenvolvidas de forma constante, de modo a permitir a mudança, para que a organização possa “solucionar problemas de discrepância de desempenho”, “criar, adquirir, aperfeiçoar e transferir conhecimentos”, “modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos” e “expandir sua capacidade de criar seu próprio futuro”.

Segundo BARBOSA, a organização que aprende não fica circunscrita aos processos de adaptação ao meio, já que aprendizagem envolve a criatividade e a inovação. Para esse autor, as organizações devem “disciplinar” o processo de aprendizagem por intermédio de um conjunto de ações, denominadas “disciplinas”, que permitam:

- o domínio pessoal, compreendendo um processo no qual os indivíduos, por meio do auto-conhecimento, aprendem a clarificar e aprofundar seus próprios objetivos, a concentrar esforços e a ver a realidade de uma forma objetiva;
- a elaboração de modelos mentais, na forma de ideias enraizadas, generalizações e mesmo imagens que influenciam o modo como os indivíduos vêem o mundo e suas atitudes;
- a formação de visões partilhadas; quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, os indivíduos dedicam-se e aprendem não como uma obrigação, mas por vontade própria, construindo visões partilhadas;
- a aprendizagem em grupo, em que as competências coletivas são maiores do que as individuais, desenvolvendo a capacidade para a ação coordenada; a aprendizagem em grupo começa com o diálogo, isso é, com a capacidade dos membros do grupo em propor suas ideias e participar da elaboração de uma lógica comum;
- o pensamento sistêmico, na forma de um modelo conceitual, composto de conhecimentos e instrumentos, que visam melhorar o processo de aprendizagem como um todo e apontar futuras previsões para aperfeiçoamento; o indivíduo que, na organização, age de forma sistêmica, tem condições de perceber as relações entre as partes e a importância de cada uma das partes em relação ao todo.

Uma organização não significa, no entanto, um sistema social monolítico e sem conflitos. Para FLEURY, organizações são locus (lugares específicos) de conflito e de diversidade, cujas causas devem ser “administradas” para que o ambiente de aprendizagem possa ocorrer. Um primeiro ponto de conflito diz respeito às tensões inerentes à passagem da aprendizagem do nível individual, para o grupal e organizacional. A aprendizagem em grupo implica na geração de conhecimentos, de crenças coletivamente desenvolvidas e partilhadas. Isto implica em processos de negociação, imposição, aceitação, mais ou menos conflituosos, dependendo dos indivíduos, de seus interesses e da configuração do grupo.

Isso significa que o processo de aprendizagem, no ambiente de trabalho, engloba não só questões técnicas, mas, também, aspectos sociais e comportamentais e envolve as competências humanas em seu sentido mais amplo, como conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes. O desenvolvimento do conhecimento implica a aprendizagem conceitual, pela aquisição de saberes que permitam ao indivíduo identificar e processar informações e utilizá-las para modificar sistemas e métodos vigentes. O desenvolvimento das habilidades implica conhecer técnicas, ter capacidade sobre como fazer as coisas, enquanto que as atitudes envolvem o comportamento, a motivação, o querer fazer. Aliás, conhecimento, habilidade e atitude são dimensões interdependentes, pois, não raras vezes, a exposição ou adoção de determinado comportamento exige do indivíduo a detenção de conhecimentos e técnicas específicas.

Da mesma forma, para utilizar uma habilidade presume-se que o indivíduo tenha conhecimento a respeito de determinado processo. O desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente as três dimensões, a assimilação e a criação de conhecimentos, a integração de habilidades e o desenvolvimento de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho.

Além disso, o conceito de aprendizagem organizacional, da mesma forma que inovação e mudança, incorpora um paradoxo. Ao mesmo tempo que uma organização estrutura-se para evitar a incerteza e reduzir a diversidade, a aprendizagem implica aumentar a diversidade. Nas primeiras seria uma aprendizagem tipicamente reativa e incremental (desenvolvimento organizacional), enquanto que nas segundas seria proativa e transformadora (transformação organizacional). De fato, é da superação dialética da tensão entre a necessidade de mudança e a de preservação do *status quo* que depende o sucesso das estratégias de aprendizagem nas organizações.

As tensões relativas à passagem da aprendizagem individual e grupal para a organizacional são ainda mais complexas. Assumindo-se que a aprendizagem organizacional ocorre pela estruturação das competências em procedimentos, rotinas, bancos de informações, a gestação da memória organizacional implica em um processo de institucionalização e cristalização. Se, por um lado, esse processo é fundamental para se reter e recuperar informações relativas às experiências

passadas, por outro, pode dificultar, significativamente, a incorporação de novas competências.

A diversidade cultural presente nas organizações constitui-se em outro ponto de conflito. As organizações contam com subgrupos que possuem suas formas próprias de representações, uma relação peculiar com a organização, sua maneira de encarar a vida na organização, um patrimônio comum de experiências. A divisão do trabalho existente na organização seja no aspecto hierárquico, como no funcional, representa um mecanismo impulsionador da formação de subculturas. No entanto, as mesmas não são explicadas isoladamente apenas pela divisão do trabalho. Numa universidade, por exemplo, é muito comum a identificação de subgrupos nos departamentos e faculdades, cada qual com seus valores, ideologia, visão do mundo e da organização.

BARBOSA sugere que a aprendizagem organizacional refere-se às formas como as organizações constroem, suplementam e organizam conhecimentos e rotinas em torno de suas atividades e dentro de suas culturas, e adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional por meio da melhoria da utilização das amplas habilidades de sua força de trabalho. Ou seja, a aprendizagem organizacional materializa-se pela capacidade demonstrada pela organização de articular de uma forma consistente, suas competências, tanto organizacionais como humanas, para inovar e alcançar melhores resultados e níveis de competitividade. Para tornar mais clara esta relação, é necessário discutir a abordagem da competência, cuja aplicação tem sido sugerida como alternativa de direcionamento dos programas de educação e de gestão das relações de trabalho.

A aplicação do conceito de competência na educação e no trabalho justifica-se, segundo seus defensores, pela necessidade de se buscar novas fórmulas que permitam estimular a capacidade de inovação, de adaptação e de aprendizagem, adequadas aos requisitos do desenvolvimento econômico contemporâneo, caracterizado pelo rápido avanço tecnológico e a constante exigência de incrementar a produtividade.

Nessa linha, a referida abordagem pressupõe que: a) os programas de educação, especialmente os destinados à formação profissional, capacitem as pessoas segundo as exigências do mercado, e b) que as organizações, para se tornarem competitivas, tenham como foco, tanto em seus processos produtivos, como nas relações com seus recursos humanos, as competências essenciais ao seu negócio.

No que se refere ao mundo do trabalho, as competências dividem-se em competências organizacionais e competências humanas. Quanto ao conceito de competência no nível humano, tem-se que a competência compreende uma tríade que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não só questões técnicas, mas, também, aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. E conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. Inclui a capacidade de receber informações e integrá-las dentro de um esquema preexistente, o pensamento e a visão estratégicos, o saber “o quê” e o “por quê”.

A habilidade refere-se à capacidade de agir de acordo com objetivos ou processos pré-definidos, envolvendo técnica e aptidão. A atitude diz respeito a aspectos afetivos e sociais relacionados ao trabalho. Inclui a identidade do indivíduo com os valores da organização e, por consequência, seu comprometimento e motivação para atender aos padrões de comportamento esperados para atingir resultados no trabalho com alta performance.

Conforme CHIAVENATO, conhecimentos, habilidades e atitudes, como dimensões da competência, são interdependentes, pois, não raras vezes, a exposição ou adoção de um comportamento específico exige do indivíduo a detenção de conhecimentos e técnicas apropriadas. Da mesma forma, para demonstrar uma habilidade presume-se que o indivíduo tenha conhecimento a respeito do processo envolvido com a mesma. Ainda segundo esses autores, a utilização de um modelo de gestão de recursos humanos baseados nas competências implica que a organização planeje, selecione, desenvolva e remunere recursos humanos tendo como foco as competências essenciais.

A estratégia consiste em identificar as competências necessárias à concretização da visão de futuro da organização e, posteriormente, por meio de processos adequados de pesquisa, realizar um inventário das competências internas. Essa visão apresenta o estado futuro desejado, a intenção estratégica da empresa e orienta políticas e ações para minimizar a lacuna existente entre as competências internas (atuais) e aquelas necessárias ao atingimento dos objetivos organizacionais. A gestão da organização com base na abordagem da competência significa, portanto, associar a gestão das competências, tanto as organizacionais como as humanas, de uma forma coerente, mediante a utilização de estratégias, planos e

programas de gestão que mantenham uma consistência entre o nível macro (da organização), e os níveis meso (das equipes) e micro (dos indivíduos).

Até aqui o conceito de competência tem sido tratado como insumo, na forma de conhecimentos, tecnologias, valores, cultura, sistemas gerenciais e físicos, no nível organizacional, e de conhecimentos, habilidades e atitudes, no nível humano, destinados à consecução de objetivos organizacionais. No entanto, utilizando uma abordagem sistêmica, do tipo insumo → processamento → produto → retroalimentação, a competência poderia ser identificada, também, nas fases de processamento e de produto.

Na fase de processamento, representada pelo fluxo produtivo da organização, a competência organizacional representa a capacidade da organização administrar suas competências (organizacionais e humanas), incluindo suas relações com o ambiente externo, de forma a obter um máximo de eficiência. No que se refere ao produto, a competência seria representada tanto pela qualidade dos produtos e serviços ofertados pela organização, como pelo reconhecimento que esta obtém na sociedade, como organização eficiente e/ou competitiva.

Se os conceitos de inovação e de mudança possuem uma longa tradição no ambiente das empresas privadas, o mesmo não se pode afirmar com relação às organizações públicas. A concorrência existente nos mercados das empresas, principal alavanca da inovação, não se manifesta, pelo menos de forma tão intensa, no setor público. Por outro lado, as mudanças decorrentes de novas orientações partidárias e de concepções ideológicas diferentes, sinalizadoras das mudanças na administração pública, exercem pouca influência no setor privado.

Os níveis de autoridade e de autonomia dos gestores e dos líderes governamentais são, regra, menores do que seus pares no setor privado. Essas são algumas das diferenças a serem consideradas quando se transpõe, para as organizações públicas, construtos teóricos desenvolvidos no ambiente das empresas privadas.

2.5 - TREINAR E CAPACITAR PARA ALCANÇAR A EXCELÊNCIA

O tempo de tramitação de processos judiciais é reiteradamente apontado como um dos maiores obstáculos da Justiça brasileira. Contudo, o ritmo do tempo de tramitação quem dita são os Cartórios Judiciais, o que tem recebido pouca atenção nos debates sobre a melhoria dos serviços judiciários. Assim, o que se procura saber é: que realidade existe por detrás dos balcões dos fóruns? Como estão organizadas e como funcionam as serventias judiciais? Que boas práticas geram efeitos de aumento e diminuição do tempo de tramitação dos processos? Quem administra (ou deveria administrar) o cartório judicial? A gestão de pessoas e de processos tem possibilidade de melhorar o tempo de tramitação processual? Essas são algumas questões que este trabalho buscou analisar e encontrar soluções esclarecedores.

Com efeito, há de se expor algumas considerações no tempo sobre as indagações supracitadas e, ainda, sobre gestão de pessoas e de processos no ambiente cartorário; sobre o desenvolvimento de ações educacionais que visam o aprimoramento profissional; sobre as políticas de comprometimento na capacitação gerencial com foco em conhecimento, habilidades e atitudes, tendo como parâmetro o antes e o depois da criação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ.

Em tempos remotos, o papel de gerir o cartório judicial era (e ainda é) desempenhado pelo Diretor de Cartório. Ele é quem geria os processos de trabalho, quem ditava as regras internas do seu Cartório. Não havia intensa interferência externa; não havia rígida avaliação de desempenho; não havia controle rigoroso dos indicadores de produtividade. As tarefas eram distribuídas e atribuídas a um servidor, que realizava o mesmo procedimento por anos a fio. Não havia rodízio de atividades e não havia incentivo, interno ou externo da administração superior. Isso gerava transtornos individuais e coletivos no espaço ocupacional, que em nada ajudava na aceleração da prática dos atos processuais. Pelo contrário, demonstrava a imperfeita e ineficaz organização cartorária.

Nesse tempo, os métodos e técnicas administrativos, operacionais e organizacionais eram diversos em cada uma das serventias. A rotina cartorária era

essencialmente manual e, cada Cartório tinha um modo diferente de proceder e de cumprir as ordens emanadas dos magistrados, por meio de seus despachos, decisões e sentenças. Ordinariamente, tinha-se que os processos, quando inicialmente distribuídos às Varas, eram registrados no antigo “Livro tombo”. As ditas “iniciais” eram autuadas por um servidor designado dentro do Cartório que tinha a incumbência de colocar a capa, numerar as folhas e enviar os autos ao Diretor para revisão, assinaturas e posterior conclusão. O tempo para finalizar tal procedimento, desde o registro no Livro Tombo até a conclusão, dependia única e exclusivamente do Diretor de Secretaria.

Além disso, a rotina cartorária não era informatizada e não havia um controle efetivo por parte dos magistrados quanto ao tempo dispensado para a prática dos atos processuais. A distribuição dos feitos era por sorteio e, posteriormente, publicada no Diário da Justiça. Os atos praticados eram registrados em livros próprios e, de igual modo, eram registradas as sentenças proferidas e as audiências realizadas. Os juízes não tinham, por isso, nenhum controle dos feitos que entravam e/ou saíam de tramitação, pois só sabiam da distribuição do processo quando chegava a sua mesa para o despacho inicial, o que não os impedia de observar as datas constantes nos autos, visto que, mesmo sendo tudo manual, as normas procedimentais não dispensavam o rigor formal do registro de todas as datas dos atos praticados. Assim, a petição inicial que demorou um mês para ser autuada e outro mês para chegar ao gabinete, não despertava, à época, nenhuma atenção criteriosa, a não ser por parte dos jurisdicionados, únicos prejudicados.

Noutra fase, após o despacho inicial, os autos retornavam à Secretaria e, às vezes, ficavam vários dias em algum escaninho, à espera de alguém para impulsioná-lo. Com o impulso, alguns outros dias para o efetivo cumprimento das determinações contidas no despacho, na decisão e/ou na sentença. Enfim, a prática dos atos processuais era aos poucos sendo protelada naturalmente dentro da serventia, retraindo o ritmo do tempo de tramitação dos processos. Se, por um lado, o juiz despachava rápido, por outro o processo “empacava” na rotina cartorária. Então, se o gabinete do juiz e o Cartório não tinham o mesmo ritmo, toda a atividade cartorária era procrastinada.

Com essa falta de sintonia, de informatização e de maior empenho, os processos ficavam paralisados nos escaninhos à espera dos impulsos necessários para o devido andamento, o que fortalecia a morosidade da justiça por detrás dos balcões dos cartórios judiciais.

Com o passar do tempo, e com a criação do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, as transformações foram ocorrendo no âmbito das Corregedorias dos diversos tribunais do país, inclusive, as relativas à gestão de pessoas e de processos, na medida em que, hoje, os servidores do Poder Judiciário são movidos por expectativas, encorajados a atingir metas e níveis de desempenho, e os desafios são incontáveis: gerar inovação com rapidez; diferenciar-se cada vez mais; aprender a lidar com as particularidades de cada um, inclusive do juiz; às vezes delegar competências; focar o desempenho em equipes; adquirir, produzir e compartilhar informações e conhecimento; gerar comprometimento; investir na qualificação e lidar com restrições de toda ordem. E o maior desafio é tentar aplicar os fundamentos para a mesma equipe (formação de uma equipe de alto desempenho), o que se torna difícil alcançar pela grande rotatividade de gestores e servidores, gerada, talvez, pela insatisfação com a carreira.

E para ficar mais complexo o espaço ocupacional dos cartórios, os gestores lidam com três diferentes grupos de servidores: o primeiro grupo refere-se àqueles que recebem gratificação; o segundo grupo, aqueles servidores antigos (ditos estáveis) que não recebem gratificação; e o terceiro grupo, por sua vez, são aqueles servidores novos (em estágio probatório) que também não recebem gratificação - salvo quando exercem função gratificada -, mas, por outro lado, chegam com toda a vontade de fazer a diferença.

Há todo um esforço, hoje, no sentido de oferecer a todos os servidores e, especialmente, aos gestores, diversos cursos de aperfeiçoamento, tanto na área fim, como na área meio, de modo a qualificá-los para uma melhor prestação de serviço judiciário. Realizam-se ações educacionais nas áreas específicas de Gestão de Pessoas (presencial e à distância), Gestão de Processos, Gestão Pública, Planejamento e Administração Estratégica, dentre outras. Na área de conhecimento transversal desenvolvem-se ações educacionais de Comunicação e relações

interpessoais. Criam-se manuais e sistemas para que um determinado processo de trabalho, ou um determinado procedimento seja igual para todos os cartórios de igual ou de diferente competência. Com isso, procura-se uma sintonia com que há de mais moderno em termos de gestão de pessoas e de processos. E todos são diariamente incentivados a participar.

Desde a criação do Conselho Nacional de Justiça com a imposição de metas a serem atingidas, houve uma pressão muito grande, dentro da administração judiciária e, conseqüentemente, em todos os ambientes de trabalho, no desenvolvimento de políticas de comprometimento dos servidores na capacitação individual e organizacional. O problema maior é compatibilizar e harmonizar o interesse dos três grupos de servidores acima descritos. Os que recebem gratificação, por si só, se sentem mais motivados a abraçar e aproveitar as oportunidades de capacitação disponibilizadas pela Administração (que são muitas) e são divulgadas incessantemente pelos canais internos de comunicação de cada Tribunal, até porque tal capacitação é requisito indispensável para manter a função desempenhada (principalmente os Diretores de Cartório). Por outro lado, aqueles servidores antigos (ditos estáveis), embora sejam influenciados pela administração, não se sentem pessoalmente motivados; primeiro, porque não recebem nenhum incentivo monetário ou, ainda, porque estão próximos da aposentadoria; e finalmente, porque não tem nenhum tipo de intenção de crescer e se capacitar dentro da organização.

Assim, os gestores que lidam com esse grupo de servidores (antigos) devem dispensar tratamento especial a eles no sentido de que não percam a motivação com a organização (que também deve dispor de outros meios para motivá-los e reanimá-los). Aqueles servidores novos chegam cheios de disposição e procuram maior espaço dentro do ambiente de trabalho, incentivados que são pela competitividade profissional. Logo, a pressão exercida sobre os servidores não é em vão, pois a administração dá em contrapartida as condições concretas para desenvolverem-se profissional e pessoalmente dentro e fora dela. Essa troca, a depender de cada um, poderá resultar no enfrentamento de novos desafios. O esforço conjunto que ocorre, hoje, evidencia a troca de competências, por meio de projetos de capacitação, transferindo patrimônio aos servidores, enriquecendo-os e

preparando-os para enfrentar sempre novas situações profissionais e pessoais, sendo a recíproca verdadeira.

A teoria adquirida nos diversos cursos concluídos dentro do Tribunal, aliado à prática na gestão de pessoas e de processo nos leva a enfatizar que os Diretores de Cartório têm um papel importante na dinâmica cartorária, e ele (o Diretor) além de dever ser um bom técnico (conhecedor dos ritos processuais e procedimentais) precisa ser capaz de gerir sua equipe, produzir resultados, mediar conflitos, desenvolver relacionamentos para obter apoio e promover mudanças quando necessário. A consequência é que as pessoas aprendem ao mudar e, essas mudanças causam expectativas que se concretizam harmonicamente, transformam-se em resultados positivos. Então, o Diretor de Cartório, enquanto gestor de pessoas, além de administrador, é também educador e, como tal, gerencia competências e promove inovações no ambiente de trabalho.

Por conta disso, pode-se dizer que é imprescindível o gestor atuar de forma estratégica, dentro da sua unidade, bem como integrado com outras áreas do conhecimento, desenvolvendo suas competências com as variáveis e implicações, de modo a tornar-se, cada vez mais valioso para si, para a equipe e, sobretudo, para a organização. Entretanto, há algumas atitudes que ajudam a fortalecer a imagem do gestor de pessoas: desenvolver o trabalho onde outros não querem.

Aprimorar-se principalmente naquelas tarefas ostensivas e desafiadoras; aprender os segredos do "conheça você, conheça os outros, identifique as questões; forme sua equipe e fixe objetivos e vá em frente". Saber impactar, desenvolver uma imagem positiva. Um simples sorriso abre portas. A vitória deve ser perseguida sempre. A derrota serve de aprendizado de como fazer correto da próxima vez e, acima de tudo, ser ÉTICO, estar consciente de que sua função deve ser exercida dentro dos mais rigorosos preceitos legais e de profundo respeito pelo próximo, qualquer que seja a sua posição dentro da organização.

De mais a mais, eis que integrantes da área fim do Poder Judiciário, deve-se entender como fundamentais duas competências para o Diretor de Cartório: gestão de pessoas e gestão de processos, até porque, quando bem estruturadas, levam a excelência na prestação de serviços judiciais. Isso porque, ditas competências

atingem diretamente o público-alvo (o cidadão-usuário-jurisdicionado), por isso, merecem um tratamento especial.

Assim, ambas são fundamentais para o aprimoramento da prestação jurisdicional. E com todos os obstáculos ainda existentes, há um esforço nesse sentido de modo a trazer benefícios sob o aspecto da acessibilidade, celeridade e efetividade processual, inclusive a tão sonhada implementação do "processo digital".

Vale ressaltar que não se está querendo ensinar práticas miraculosas ou de autoajuda, mas de atitudes e habilidades que ajudem no sucesso da realização de qualquer tarefa dentro da organização.

A procura crescente do Poder Judiciário, tanto por parte dos cidadãos, como por parte do Estado, tem acarretado um aumento em proporções geométricas no volume de processos em tramitação e, conseqüentemente, no número de litígios a serem dirimidos e, quando há isso, diversas soluções para o problema do aumento de volume de processos têm sido pensadas em todo o Judiciário, com algumas inclusive já colocadas em prática. Aí se inserem a gestão de pessoas e a gestão de processos.

As ideias estão voltadas não só para a criação de leis que tornem o trâmite dos processos mais dinâmico, mas também para a criação de programas de treinamento de servidores, tanto na área do Direito como em diversas outras: Administração (gestão de pessoas), por exemplo e, por fim, busca-se a modernização do processo judicial e dos ritos procedimentais, atos e programas a eles vinculados, através da implementação constante e crescente da tecnologia da informação e comunicação. A proposta da gestão do processo judicial e de processos é trazer maior acessibilidade, celeridade e efetividade processuais; pois, de fato, quanto mais acessível, célere e efetiva for a prestação jurisdicional, mais próxima o Poder Judiciário está de seu ideal maior, ou seja, distribuir justiça, com o máximo de excelência.

No Tribunal de Justiça de Rondônia, felizmente, são facilmente identificáveis os aspectos da gestão de desempenho por competências, na qual se define o que se pretende alcançar em um futuro próximo, bem como os atributos positivos que deverão ser seguidos. Estabelecem-se os objetivos estratégicos e as ações

institucionais, delineando-se as metas que deverão ser alcançadas em prazo determinado e os indicadores de desempenho que acompanharão a execução, mapeando-se conhecimento, habilidades e atitudes a cada cargo - competências gerais, específicas e individuais, de modo a subsidiar as ações de capacitação de gestores e servidores com foco no alcance dos objetivos respectivos.

Todavia, a despeito de toda a evolução apresentada e vivenciada no campo do treinamento e aperfeiçoamento dos servidores na área da gestão estratégica, propõe-se, a seguir, um modelo de Cartório-Escola, que visa um treinamento mais aprofundado, especialmente de novos servidores, com objetivo de atingir a prestação jurisdicional célere, eficaz, eficiente e com excelência.

2.6 - MODELO DO CARTÓRIO ESCOLA PROPOSTO

Diante da posse de novos servidores, num primeiro momento é necessário que saibam, com exatidão, quais as funções desenvolvidas nos cartórios do Poder Judiciário. Para isso é indispensável ensinar, treinar. As pessoas precisam saber com precisão as funções que devem exercer na instituição, e qual a melhor forma para desempenhá-las. Assim, ensinar e treinar servidores é essencial para atingir a excelência na prestação de serviços.

Os novos servidores devem estar conscientes de sua função e de sua responsabilidade no resultado final da organização. Essa atuação propicia qualidade. Necessário frisar que o treinamento deve preceder à entrada do servidor no exercício da função e, após, ser contínuo, a fim de acompanhar tanto alterações legislativas, como mudanças em processos de trabalho e inovações tecnológicas.

Atualmente os servidores, após a posse, e exercício propriamente dito no cargo, recebem um treinamento de 05 (cinco) dias no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia na Comarca de Porto Velho, intitulado “Curso de Formação”, voltado, especialmente, aos novos servidores.

Contudo, o ideal seria um curso de, pelo menos, 01 (um) mês, antes do exercício, que incluísse a visão institucional, o planejamento estratégico, a visita a cartórios, além das questões técnicas e operacionais.

Em outras palavras, uma recepção do servidor na instituição, onde permanecerá por aproximadamente 30 anos. Com isso, cria-se o comprometimento e o sentimento de pertencimento, que são essenciais na qualidade da prestação dos serviços.

Além do treinamento preparatório, merece atenção o treinamento contínuo. Para realização de tal treinamento, necessário se faz um corpo docente, o qual será formado por instrutores, que são servidores com destaque em sua área de atuação e que passaram por prévio treinamento; servidores que atuam junto à Corregedoria-Geral da Justiça, e Consultores da Qualidade que atuam na Assessoria de Gestão Estratégica e Qualidade.

O Cartório Escola deve ser um ambiente criado à semelhança de uma unidade judicial, com os mesmos equipamentos e layout, localizado na capital, com objetivo de realizar treinamentos para novos servidores, independente do cargo que será ocupado.

O presente projeto, propõe a criação de um Cartório-Escola piloto desenvolvendo a estrutura de uma Vara Cível ou Criminal. O treinamento pretende qualificar 15 (quinze) servidores por turma, treinados durante o período de um mês, com carga horária de quatro horas/aulas diárias. Durante a primeira semana de treinamento os servidores trabalharão com material didático cartorário fictício (iniciais, petições, mandados, ofícios, cartas, ou qualquer outro material que se fizer necessário), elaborado pelos instrutores.

Nas três semanas subsequentes o material utilizado (processos e petições) será proveniente dos Cartórios Modelos certificados pela ISO 9001. Tendo como coordenador das atividades os diretores das respectivas unidades. Após este período o servidor estará apto a iniciar as atividades cartorárias dentro da lotação para a qual foi designado.

Para validação do treinamento deverá ser realizada, pelo diretor do cartório, uma avaliação de desempenho nas atividades cartorárias desenvolvidas pelo servidor, devendo ser comparada com a mesma avaliação de desempenho aplicada a outro servidor que não tenha passado pelo treinamento proposto, que será atendida pelo Cartório Escola. Da mesma forma esta avaliação deverá identificar o perfil de competência do treinando objetivando o melhor aproveitamento profissional.

O Cartório Escola deverá ter infraestrutura montada em sala disponibilizada pelo próprio Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, equipada com computadores, scanners e impressoras, disponibilizados para extração de diligências e expedientes, além do material humano necessário: instrutores do quadro do Tribunal de Justiça de Rondônia, habilitados em Práticas Cartorárias, no que diz respeito especificamente ao Cartório no qual o referido servidor será posteriormente lotado (Cartório Cível ou Criminal).

O material didático cartorário fictício (iniciais, petições, mandados, ofícios, cartas, ou qualquer outro material que se fizer necessário) deverá ser elaborado pelos instrutores.

Deverá ainda ser preparado um glossário contendo as expressões utilizadas no ambiente cartorário para ser entregue junto com o manual de Processamento em Vara Cível aos estagiários no início do treinamento, visando agilidade na familiarização com os termos judiciais.

Os processos fictícios a serem elaborados pelos instrutores deverão ser cópias de processos já existentes nas diversas serventias, escolhidos aleatoriamente e não identificados, visando apresentar um modelo real para concretizar o processo de aprendizagem, porém resguardando a identidade das partes.

As petições fictícias a serem elaboradas pelos instrutores deverão ser cópias de processos já existentes nas diversas serventias, escolhidas aleatoriamente e não identificadas, visando apresentar um modelo real para concretizar o processo de aprendizagem, porém resguardando a identidade das partes.

CAPÍTULO III – ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com os resultados obtidos com as respostas dos questionários previamente preenchidos por servidores (Diretores, Chefes de Cartórios e servidores, estes em sua maioria, os recém-empossados), depreende-se a latente carência de um treinamento específico e eficiente aos novos servidores.

O mundo hodierno está sofrendo grandes transformações em decorrência da avalanche de inovações tecnológicas e da rapidez com que estes avanços chegam à sociedade. Para atender às exigências modernas de rápida adaptação, competência e eficácia no ambiente de trabalho do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, ante aos resultados colhidos, se vê a necessidade da implantação do Cartório-Escola no âmbito deste Tribunal.

As informações obtidas corroborou a necessidade de se criar soluções para minimizar as dificuldades encontradas pelo serventuário recém-chegado no desenvolvimento dos processos de trabalho. Planejando assim, estratégias facilitadoras da aprendizagem, criando novos modelos que respondam as necessidades de adaptação do novo funcionário, desenvolvendo a capacidade de aprender a partir da experiência, identificando o perfil de competência de cada um deles, e melhorando continuamente a qualidade dos serviços cartorários são metas constantes e desafiadoras ao projeto do Cartório-Escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos elementos propostos e dos resultados apresentados, vemos que a prestação jurisdicional de excelência pode ser alcançada quando se está em ambiente de trabalho constituído de uma equipe unida e comprometida; quando os processos são despachados, decididos e sentenciados de forma célere; quando as audiências são designadas em tempo razoável; quando há um perfeito e completo alinhamento entre o Gabinete e o Cartório; quando o Diretor de Cartório exerce de forma satisfatória seu papel; quando o cumprimento das determinações judiciais seja concretizado em tempo hábil e com a utilização integral dos sistemas informatizados disponibilizados; quando há uma conferência constante de todos os escaninhos; quando as juntadas sejam realizadas, de preferência, no mesmo dia do protocolo e o impulso respectivo procedido com rapidez, respeitando-se os prazos legais para a expedição de todos os documentos; e, sobretudo, quando os objetivos são voltados a criar engajamento, criatividade e iniciativa nos membros da equipe.

Assim, tem-se que as boas e as más práticas cartorárias, as formas de gestão do trabalho e de pessoas, a organização e funcionamento dos cartórios judiciais viabilizam a simplificação de processos de trabalho; dinamizam o gerenciamento de servidores com o rodízio de tarefas; uniformizam procedimentos; diminuem o tempo médio de tramitação dos feitos e, por conseguinte, trazem a participação do magistrado com a máxima dedicação e motivação possíveis, cujo exemplo parte de cima para baixo que, alinhados, proporcionam uma justiça efetiva, célere e acessível, além do que contribui para uma governança judiciária a partir do princípio da razoável duração do processo e da eficiência administrativa, com enfoque em novos paradigmas da administração judiciária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, A. C. Q. **Gestão de competências: da experiência organizacional à proposta setorial e/ou por categorias Profissionais. Um estudo de modelos setoriais e/ou por categorias profissionais no Brasil.** Belo Horizonte, Relatório de Pesquisa, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva. 4ª Ed, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** São Paulo: Saraiva. 10ª Ed, 2015.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2012.

NERY, Aguinaldo (Org.). **Gestão de RH por Competências e Empregabilidade.** São Paulo: Editora Papirus, 2010.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO A SER UTILIZADO NA PESQUISA:

1. QUAL O TEMPO NECESSÁRIO PARA A ADAPTAÇÃO DE UM SERVIDOR NOVO (RECÉM ADMITIDO) EM SUA SERVENTIA?

2. DE SEU QUADRO DE PESSOAL, ALÉM DE VOCÊ, QUEM MAIS AUXILIA NESTA ADAPTAÇÃO?

3. O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDOR ATUALMENTE EXISTENTE, VEM ATENDENDO ÀS NECESSIDADES DESTES SERVIDORES?

4. O TREINAMENTO ATUAL DIMINUI O TEMPO DE ADAPTAÇÃO? SE NÃO, COMO VOCÊ GOSTARIA QUE FOSSE?

5. QUAL A MAIOR DIFICULDADE DO NOVO SERVIDOR, VISTA POR VOCÊ, PARA A ADAPTAÇÃO EM CARTÓRIO?

6. COMO É, EM SUA SERVENTIA, A RECEPÇÃO DOS SERVIDORES ANTIGOS AOS NOVOS?
