



**ESCOLA DA MAGISTRATURA DE RONDÔNIA  
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO CARTORÁRIA JUDICIAL**

**JUSCILEY DA CUNHA COSTA  
LUCINÉIA APARECIDA DE MEIRELES CONSTANTINO**

**GESTÃO CARTORÁRIA COMO INSTRUMENTO DE  
QUALIDADE E CELERIDADE PROCESSUAL NO PJRO**

**PORTO VELHO – RO  
DEZEMBRO/2017**

JUSCILEY DA CUNHA COSTA  
LUCINÉIA APARECIDA DE MEIRELES CONSTANTINO

## GESTÃO CARTORÁRIA COMO INSTRUMENTO DE QUALIDADE E CELERIDADE PROCESSUAL NO PJRO

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

**Orientador:** Me. Ione Grace N. Cidade Konzen

PORTO VELHO – RO  
DEZEMBRO/2017

C758g Constantino, Lucineia Aparecida de Meireles  
Gestão Cartorária como instrumento de qualidade e celeridade processual no PJRO / Lucineia Aparecida de Meireles Constantino, Jusciley da Cunha Costa. -- Porto Velho, 2017.  
XII 47 f.: il. ; 29 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Gestão Cartorária Judicial) – Escola da Magistratura do Estado de Rondônia, Campus, Porto Velho, 2017.

Orientadora: Ma. Ione Grace do Nascimento Cidade Konzen.

1. Gestão organizacional. 2. Organização Judiciária. 3. Gestão cartorária. I. Costa, Jusciley da Cunha II. Konzen, Ione Grace do Nascimento Cidade (Orient.) III. Título

CDU-340

JUSCILEY DA CUNHA COSTA  
LUCINÉIA APARECIDA DE MEIRELES CONSTANTINO

## GESTÃO CARTORÁRIA COMO INSTRUMENTO DE QUALIDADE E CELERIDADE PROCESSUAL NO PJRO

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

**Data de Aprovação 15 / 12 / 2017**

**Conceito**\_\_\_\_\_

### **Banca Examinadora**

---

Prof. Orientadora Me. Ione Grace N. Cidade Konzen  
Presidente da Banca

---

Prof. Me. Arlen José de Souza  
Membro

---

Prof. Esp. Angelina Gomes de Brito Almeida

*Dedicamos este trabalho a todos aqueles que continuam crendo que o esforço contínuo pelo conhecimento e seu compartilhamento ainda vale a pena.*

Aos alunos e professores do Curso de Gestão  
Cartorária da EMERON.

Agradecemos, como cristãos, primeiramente a Deus por mais uma jornada cumprida. Nossos agradecimentos às nossas famílias pela compreensão e apoio a realização deste trabalho. Agradecemos, também, aos idealizadores do Curso de Pós Graduação em Gestão Cartorária Judicial, uma vez que este projeto foi uma grande oportunidade a nós servidores do PJRO, nos reconhecendo realmente uma família do Judiciário rondoniense, conscientizados da grande responsabilidade que isso representa. Agradecemos, ainda, a Prof. Ione Grace pelas lições e correções a este trabalho.

*Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.*

Charles Chaplin.

## RESUMO

Este estudo tem como temática a Gestão como ferramenta para qualidade e celeridade processual. No contexto o estudo traz uma abordagem sobre a gestão no judiciário, mais especificamente no judiciário rondoniense. Busca apresentar a importância e a necessidade da aplicação da gestão neste setor. O objetivo principal da monografia é saber se a Gestão Cartorária está sendo utilizada como meio para o alcance de qualidade e celeridade na prestação jurisdicional entregue pelo PJRO. O trabalho constitui-se em uma pesquisa com revisão de literatura, bem como uma análise de dados de produtividade de alguns cartórios do PJRO, os quais foram coletados por amostragem através do sistema Eolis. Os dados foram analisados e verificou-se que a gestão judiciária está sendo aplicada no PJRO através de várias ações planejadas pela Administração deste poder. A partir de então pudemos concluir que, embora a gestão esteja sendo aplicada como gerenciamento administrativo com ótimos resultados, ainda temos que continuar evoluindo para alcançarmos a excelência na qualidade da prestação jurisdicional.

**Palavras-chave:** Gestão organizacional, planejamento estratégico, gestão cartorária.



## **ABSTRACT**

This article deals with Management like tool for procedural celerity. In this context the study brings an approach about management in the judiciary, more specifically in the Rondonian Judiciary. It seeks to introduce the importance and must effort management in this section. The aim of this monograph is the state court office management, it is being used the means of celerity in the judicial service given by the Court of Justice of the State of Rondônia. The article consists in a research with literature review as well as an analysis of productivity data of some notaries in the Court of Justice of the State of Rondônia which were collected by sampling through the Eolis system. The data were analyzed and it was verified that the judicial management is being applied in the Court of Justice of the State of Rondônia through several actions planned by the Administration of this System of Justice. In this way we could conclude that, although management is being applied as an administrative management with excellent results, we still have to continue, to evolve and to achieve excellence in the quality of the judicial service.

**Keywords:** Organizational management, strategic planning, State Offices management.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Produtividade 1ª Vara Cível de Cacoal.....	35
<i>Gráfico 2</i> - <i>Cumprimento Meta 1 - 1ª Vara Cível de Cacoal</i> .....	35
<b>Gráfico 3</b> - Produtividade 2ª Vara Cível de Cacoal.....	36
Gráfico 4 - Cumprimento Meta 1 - 2ª Vara Cível de Cacoal.....	37
<b>Gráfico 5</b> - Produtividade 1ª Vara Cível de Vilhena.....	38
<i>Gráfico 6</i> - <i>Cumprimento Meta 1 - 1ª Vara Cível de Vilhena</i> .....	38
Gráfico 7 – Produtividade 4ª Vara Cível de Vilhena .....	39
<b>Gráfico 8</b> - <i>Cumprimento Meta 1 - 4ª Vara Cível de Vilhena</i> .....	40
Gráfico 9 - Percentual da Produtividade apurada.....	41

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - 1ª Vara Cível de Cacoal.....	34
<b>Tabela 2</b> - 2ª Vara Cível de Cacoal.....	36
<b>Tabela 3</b> - 1ª Vara Cível de Vilhena .....	37
<b>Tabela 4</b> - 4ª Vara Cível de Vilhena .....	39
<b>Tabela 5</b> – Números coletados .....	40

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas;  
TJ – Tribunal de Justiça;  
TJRO – Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia;  
PJRO – Poder Judiciário do Estado de Rondônia;  
CNJ – Conselho Nacional de Justiça;  
TI – Tecnologia da Informação;  
EMERON – Escola da Magistratura do Estado de Rondônia;  
EC – Emenda Constitucional

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	13
2 GESTÃO UM BEM NECESSÁRIO .....	15
2.1 Mudança de paradigmas .....	15
2.2 Gestão e administração .....	16
2.2.1 Conceitos .....	16
2.2.2 Administração e gestão pública .....	18
3 GESTÃO E PODER JUDICIÁRIO .....	21
3.1 Breve Histórico .....	21
3.1.1 Gestão também chega ao Poder Judiciário .....	22
3.2 Gestão no Poder Judiciário de Rondônia.....	23
3.3 Ações de gestão do Poder Judiciário de Rondônia .....	24
3.4 Resultado de boa gestão: eficiência .....	29
4 METODOLOGIA .....	32
5 APRESENTAÇÃO E VERIFICAÇÃO DE DADOS.....	34
5.1 Dados Coletados sobre as varas .....	34
5.1.1 Cartórios que não são geridos por acadêmicos do curso de pós graduação em gestão cartorária judicial .....	34
5.1.2 Cartórios que são geridos por acadêmicos do curso de pós graduação em gestão cartorária judicial .....	37
5.2 Apuração dos dados coletados .....	40
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
7 REFERÊNCIAS .....	46

## 1 INTRODUÇÃO

A qualidade como fator de gestão e melhoramento das empresas já vem sendo aplicada desde a década de 1930. Inicialmente, o setor privado era o maior interessado nos sistemas administrativos que buscavam o gerenciamento pela gestão. Surgiu a partir dos anos 50 a preocupação com a gestão da qualidade, o que trouxe uma nova filosofia gerencial com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a uma nova realidade. Foi a chamada Qualidade Total. Nesse passo, as organizações públicas passaram também a reconhecer a necessidade de um sistema que ampliasse seus padrões de qualidade.

O Tribunal de Justiça passa por uma fase de grandes mudanças, assim como o Poder Judiciário num todo. A dinamicidade do direito, os anseios da sociedade em relação a justiça, a preocupação em se adequar as políticas e estruturas organizacionais à nova realidade social. Todos estes itens têm sido os vetores para a implementação de ações que viabilizem a prestação de um serviço de maior qualidade e eficiência. Dessa forma, o curso de Pós graduação em Gestão Cartorária é uma dessas ações e tem como objetivo promover a Justiça com celeridade e qualidade. É dentro deste contexto, que se justifica este trabalho. E tal estudo é de suma importância para que se possa verificar os resultados alcançados, bem como poder conhecer e melhorar o que ainda não esteja de acordo com os parâmetros de qualidade almejados, uma vez que esta é a primeira turma a ser formada num curso específico para gestão cartorária com os servidores do PJRO.

Assim, pergunta-se: a Gestão Cartorária está sendo utilizada como meio de celeridade na prestação jurisdicional entregue pelo PJRO?

Desse modo, o objetivo geral deste estudo é verificar se a gestão cartorária está sendo utilizada como instrumento para alcançar a celeridade processual no âmbito do PJRO.

Seguindo essa perspectiva, para atingir o objetivo geral, elegeu-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar o papel da gestão cartorária no plano de estratégias do PJRO;
- b) Identificar iniciativas do PJRO na aplicação da gestão cartorária;
- c) Verificar se a aplicação da gestão cartorária elevou a produtividade no PJRO.

Este trabalho está estruturado em 6 capítulos. No capítulo 1 o presente trabalho apresenta o tema escolhido, com sua justificativa, bem como seu objetivo de

estudo; os capítulos 2 e 3 apresentam a teoria base que foi utilizada para o estudo, apresentando os conceitos de gestão e discorrendo sobre o tema na visão do PJRO; o capítulo 4 abordamos a metodologia usada na pesquisa; o capítulo 5 apresenta a uma breve análise de dados coletados; no capítulo 6, são apresentadas as considerações finais com destaque para o resultado positivo encontrado com o estudo, e por fim, as referências bibliográficas que foram utilizadas para a elaboração do trabalho.

## 2 GESTÃO UM BEM NECESSÁRIO

### 2.1 Mudança de paradigmas

O diálogo a seguir, bem ilustra a imagem da administração que pairava nas repartições públicas do Brasil:

Lembro-me de que, logo ao chegar ao governo federal, tive de juntar seis ministérios para discutir a questão do trabalho infantil. Na primeira reunião, todos à mesa, eu disse:  
 -Bem, vamos trabalhar.  
 - Quando é que vai sair o decreto do presidente instituindo este grupo? - Alguém perguntou.  
 - Nunca - falei.  
 - Não se trabalha sem decreto! A gente precisa de decreto, estatuto de funcionamento do grupo...  
 - Para quê? Todo mundo aqui é funcionário público. Você já trabalha mesmo e ganha para isso. Este é um assunto importante e nós já estamos trabalhando nele. Não vai sair nunca um decreto; é só sentar e fazer. Essa é a cultura reinante: só se faz o que está normatizado. E tudo o que não se pode fazer também está normatizado. (Ceres Alves Prates Secretária de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão).

Esta era uma típica cena da chamada administração burocrática e era esse o cenário brasileiro até a década de 1990 quando o Governo começou passa a agir se empenhando em uma nova forma de governar e gerir. Foi nesse momento que foi elaborado o Plano Diretor da Reforma do Estado PDRE.

O Plano Diretor de Reforma do Estado (BRASIL, 1995), foi instituído no fim do ano de 1995 no governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso de Melo. Foi um marco na mudança de paradigmas para a Administração Pública.

Tal plano, em seu bojo expunha que:

Reformar o Estado significa melhorar não apenas a organização e o pessoal do Estado, mas também suas finanças e todo o seu sistema institucional-legal, de forma a permitir que o mesmo tenha uma relação harmoniosa e positiva com a sociedade civil". (...) Na história brasileira, registram-se movimentos de reforma administrativa identificados com a fusão, extinção e criação de órgãos. Estas mudanças, que revelam uma grande instabilidade do organograma governamental, não evitaram a manutenção de estruturas obsoletas, pesadas e hierarquizadas, pouco dinâmicas e excessivamente caras, sobretudo devido à tendência à centralização e à superposição de órgãos e de funções. (PDRE - BRASIL, 1995).

Preconizou, ainda, o Plano Diretor que enquanto não se mudasse a cultura da administração pública burocrática para a gerencial não seria possível implementar reformas, devendo as mudanças ocorrerem de forma concomitante em todos poderes. Sendo assim, a Reforma do Estado teve como objetivo principal a mudança do modelo tradicional de administração burocrática para o modelo de administração pública



gerencial. No entanto, essa reforma ficou restrita ao Poder Executivo (Lima, Fraga, Oliveira, 2015).

## 2.2 Gestão e administração

### 2.2.1 Conceitos

Mas e o que é Gestão? Realmente é importante o seu emprego?

Segundo o dicionário Houaiss a palavra gestão deriva etimologicamente do latim *gestione*, significando ato ou efeito de gerir; administração, gerência, mandato político. Geraldo Duarte em seu Dicionário de Administração e Negócios, assim descreve gestão:

( 1) Forma de administrar. (2) Administração. (3) Maneira de gerenciar. (4) Negócio. (5) Na visão sistêmica da organização, é o subsistema central que promove a integração funcional da organização, interseccionando e interligando os demais subsistemas. Para a avaliação do dirigente, o subsistema gestão (G) serve para realizar o interagir de todo o conjunto. (6) Uma das duas funções básicas em que se divide a administração de uma sociedade, segundo princípios da legislação nacional. (7)"Defino gestão como capacitação, *empowering* ou influência."(R. Roosevelt Thomas Jr.). (8) "A dinastia chinesa Qin levantou a Grande Muralha da China (221 a 226 aC), um feito fantástico tanto do ponto de vista do management como da engenharia." (Alberto Júlio e José Salibi Neto, autores da obra Inovação e Mudança). Ver: forma, administrar, administração, gerência, gerenciamento, negócio, ambiente, organização, intersectorialidade, sistema, visão, visão sistêmica, subsistema, avaliação, dirigente, conjunto, função, funções básicas da administração das sociedades, dualidade das funções básicas da administração das sociedades, capacitação e *empowering*. *Management* (Ingl).

Como se vê, gestão é um termo que em nosso idioma carrega vários significados, sendo um dos principais o sentido de guiar. Para este trabalho importando mais o sentido de gerir, administrar, ainda assim, percebe-se que Gestão não se restringe a administrar, vai muito além. É um administrar com muito mais, com visão e técnicas próprias para se alcançar um objetivo maior.

Gestão é um conceito que se encontra principalmente na área da administração, que como ciência surgiu com o advento da era industrial, ou seja, é uma ciência nova que até pouco mais de 100 anos atrás não era considerada ou usada.

Idalberto Chiavenato (2014), nos ensina que o engenheiro Taylor (Frederick Winslow Taylor) foi um dos pioneiros nos estudos da Administração, sendo defensor

da ideia de que a Indústria e a Administração deveriam ser tratadas cientificamente, ou seja, com planejamento e ciência, iniciando a chamada Escola da Administração Científica.

Nesse contexto, a Revolução Industrial com suas invenções, transformações e novas necessidades foi o palco para o desenvolvimento dessa área tão importante às organizações, uma vez que, até então, a administração aplicada era relacionada ao cuidado com os feudos, comunidades, exércitos e reinos, pois à época não haviam indústrias ou organizações nos moldes como hoje se apresentam (SOUZA, 2016).

A partir daí, no século XX foram desenvolvidas várias teorias sobre Administração. Vejamos no quadro abaixo um resumo, segundo Chiavenato (2014) das abordagens desenvolvidas sobre o tema:

Quadro 1 - Principais teorias administrativas e seus principais enfoques

Ênfase	Teorias administrativas /ano	Principais enfoques
Nas tarefas	Administração Científica - 1903	Racionalização do trabalho no nível operacional
Na estrutura	Teoria Clássica - 1916 Teoria Neoclássica - 1954	Organização formal Princípios gerais da administração Funções do administrador
	Teoria da Burocracia - 1909	Organização formal burocrática Racionalidade organizacional
	Teoria estruturalista - 1947	Múltipla abordagem: Organização formal e informal Análises intraorganizacionais e interorganizacional
Nas pessoas	Teoria das relações humanas - 1932	Organização informal Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo
	Teoria do comportamento organizacional - 1957	Estilos de administração Teoria das decisões Integração dos Objetivos organizacionais e individuais
	Teoria do Desenvolvimento organizacional - 1962	Mudança organizacional planejada Abordagem de sistema aberto
No ambiente	Teoria Estruturalista - 1947	Análises intraorganizacional e ambiental Abordagem de sistema aberto
	Teoria da contingência - 1972	Análise ambiental (imperativo ambiental) Abordagem do sistema aberto
Na tecnologia	Teoria da Tecnologia – (a partir de 1990)	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico)
Na competitividade	Novas abordagens na administração (a partir de 1990)	Caos e complexidade Aprendizagem organizacional Capital intelectual

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2014.

Desse modo, a Administração vem se desenvolvendo cada vez mais como ciência, procurando entender o ambiente organizacional, aprimorando técnicas que com o advento do desenvolvimento diuturno de tecnologias, bem como da globalização da era atual, faz com que as organizações estejam em constante mudança e adaptação no mundo corporativo, tanto no que diz respeito ao ambiente e principalmente no foco pessoas.

Por isso que gestão é um instituto tão importante para o desenvolvimento das organizações. Manoel Alberto Mações (2014, p. 38) ao conceituar gestão enfatiza que a necessidade de gestão surgiu concomitantemente ao aparecimento das organizações, afirma que:

A gestão é o processo de coordenar as atividades dos membros de uma organização, através do planejamento, organização, direção e controle dos recursos organizacionais, de forma a atingir, de forma eficaz e eficiente os objetivos estabelecidos.

O autor conclui que duas ideias neste conceito são fundamentais: as funções de planejamento e atingir os objetivos de forma eficaz e eficiente; sendo que a boa gestão é aquela eficaz e eficiente na utilização dos recursos de que dispõe. E vemos assim que a gestão está intrinsecamente ligada ao processo administrativo uma vez que funções administrativas planejar, organizar, dirigir e controlar (CHIAVENATO, 2004) coincidem com as atividades inerentes ao desempenho da gestão.

### **2.2.2 Administração e gestão pública**

Quando se fala em administração geralmente se pensa primeiro nas organizações privadas, mas e no setor público como é essa administração? Tem os mesmos contornos?

Alguns autores são reticentes ao conceituar administração pública alegando não haver diferenciações, no entanto a grande maioria reconhece e adota tais diferenças para a administração e gestão públicas.

Consenso há é que a expressão administração pública é ampla e por vezes transmite mais que um sentido.

Como bem acentua Hely Lopes Meirelles: “No Direito a locução Administração Pública tanto designa pessoas e órgãos governamentais como a atividade administrativa em si mesma” (p. 89, 2016).

Explicando o autor que tanto pode-se referir a administração pública como os instrumentos de governo quanto à gestão desta nos interesses públicos. Ainda, o douto autor nos sugere:

A expressão pode também significar o conjunto de agentes, órgãos e pessoas jurídicas que tenham a incumbência de executar as atividades administrativas. Toma-se aqui em consideração o *sujeito* da função administrativa, ou seja, quem a exerce de fato. Para diferenciar esse sentido da noção anterior, deve a expressão conter as iniciais maiúsculas: Administração Pública.

Como se vê, temos aqui dois conceitos distintos para o termo. A Administração Pública, em sentido amplo/subjetivo, compreendendo o Governo, órgãos públicos, a estrutura administrativa e a administração (que executa as decisões do governo). Já em sentido estrito/objetivo, compreende apenas as funções administrativas de execução das atividades necessárias à prestação dos serviços públicos (PALUDO, 2015).

Lembrando que o Brasil adota o critério formal de administração pública. Logo, só é Administração Pública, juridicamente falando, apenas o que nosso direito assim considerar (ALEXANDRINO, 2016).

Importante, para entender o critério formal é conhecer o conceito dado pelo próprio governo em documento do GesPública, Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização criado em 2005, sobre o que é Administração Pública:

(...) conjunto de entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, está formada por autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (executivo, legislativo e judiciário) e em esferas (federal, estadual e municipal) (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO, 2007).

Esclarecido o termo, falaremos então sobre a gestão na administração pública (grafada com letras minúsculas) já com a premissa de que gestão na administração pública também tem suas nuances de diferença.

Fábio Ferreira, nos traz a dimensão do que há de distinto entre a administração no setor privado e o setor público (BATISTA, 2012) ao afirmar que:

As organizações privadas buscam sobreviver. Por isso, devem se preocupar constantemente em ser mais competitivas por meio da adoção de novos métodos e ferramentas de gestão, como a GC. Por outro lado, as organizações públicas não enfrentam essa ameaça. A mudança no setor público não é motivada por competição.

Outro importante documento do GesPública bem destaca as características que diferenciam as organizações da administração pública das organizações da iniciativa privada, vejamos:

- a) Enquanto as organizações do mercado são conduzidas pela autonomia da vontade privada, as organizações públicas são regidas pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público.
- b) O controle social é requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos, o que implica em garantia de transparência de suas ações e atos e na institucionalização de canais de participação social, enquanto as organizações privadas estão fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).
- c) A administração pública não pode fazer acepção de pessoas, deve tratar a todos igualmente e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. Por outro lado, as organizações privadas utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.
- d) As organizações privadas buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio. A administração pública busca gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.
- e) A atividade pública é financiada com recursos públicos, oriundos de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum. A atividade privada é financiada com recursos de particulares que têm legítimos interesses capitalistas.
- f) A administração pública tem como destinatários de suas ações os cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável. A iniciativa privada tem como destinatários de suas ações os “clientes” atuais e os potenciais.
- g) O conceito de partes interessadas no âmbito da administração pública é ampliado em relação ao utilizado pela iniciativa privada, pois as decisões públicas devem considerar não apenas os interesses dos grupos mais diretamente afetados, mas, também, o valor final agregado para a sociedade.
- h) A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.
- i) A administração pública só pode fazer o que a lei permite, enquanto a iniciativa privada pode fazer tudo que não estiver proibido por lei. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.

### 3 GESTÃO E PODER JUDICIÁRIO

#### 3.1 Breve Histórico

Ao longo de seus mais de 200 anos de Brasil, o Poder Judiciário, até bem pouco tempo não trazia em sua estrutura uma política de gestão estabelecida que proporcionasse a eficiência esperada. Muitos problemas decorreram dessa falta de política estipulada para a administração e gestão de um setor tão complexo quanto o Poder Judiciário.

Com seu viés formal e burocrático de administração – com a figura única do juiz conduzindo da mesma forma os processos e seu quadro de servidores, não havendo distinção quanto ao modo de agir do juiz julgador e o juiz gestor, o método é o mesmo – o Poder Judiciário não dedicou uma visão gerencial para administrar-se.

Desse modo, como grande parte das instituições públicas, o Poder Judiciário foi tornando-se ineficiente na entrega da prestação jurisdicional. Destacando-se que essa ineficiência não decorria de, necessariamente, trabalho ruim ou mesmo falta de trabalho, mas sim da não aplicação de métodos de Administração Judiciária que impactassem positivamente na entrega da prestação jurisdicional em tempo razoável.

O Desembargador do PJRO Alaor Diniz M. Grangeia em seu manual de Administração Judiciária – Gestão Cartorária, afirma que a morosidade do sistema é um problema para o acesso às decisões judiciais e ilustrando este cenário de crise de gestão no judiciário pontua que:

O despreparo de magistrados e servidores para lidar com a sobrecarga de trabalho, a ineficácia por parte dos tribunais na distribuição e na utilização de recursos materiais e a falta de cultura de gestão administrativa para enfrentar os desafios da modernidade levam o Poder Judiciário a uma letargia na sua atuação, o que compromete sua participação na realização dos fins do Estado Brasileiro, conforme preconizado no texto constitucional. Essa lentidão do Poder Judiciário reflete no descrédito perante a sociedade, que abala sobremaneira a eficácia de suas decisões e leva insegurança à população, em razão da sensação de impunidade, em face dos intermináveis processos criminais. (GRANGEIA, 2008, p. 12).

Embora este fosse o cenário geral da Justiça brasileira, essa realidade vem se modificando. A conscientização da necessidade da Administração Judiciária, caracterizada, no dizer de Figueiredo (2014) como a aplicação de conceitos e das práticas da ciência da Administração voltados para as finalidades do Poder Judiciário; vem se enraizando cada vez mais, solidificando uma nova cultura nos modelos de gestão para o Judiciário.

### **3.1.1 Gestão também chega ao Poder Judiciário**

Assim, ante a grande necessidade de mudança e, principalmente, o reconhecimento que mudar era preciso, as transformações começaram a acontecer no Poder Judiciário. Inicialmente em ações esparsas, mas que foram se intensificando com o tempo.

Não obstante, ao passo em que se desenvolveu a Reforma do Estado, também o Poder Judiciário, mesmo que de forma mais lenta, passou a análise e discussão quanto a sua atuação, uma vez que não atendia com eficiência as demandas que lhe eram impostas pela sociedade (FIGUEIREDO, 2014, p. 79).

Prova disso foram ações pontuais de alguns tribunais na implantação de um sistema de gestão mais eficiente, a exemplo do Plano de Gestão de Qualidade do Judiciário no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul a partir do ano de 1994, entre outras. Demonstrando que, assim como a sociedade, o Poder Judiciário passa a considerar a reforma de sua gestão.

Porém, a iniciativa que mais impactou o judiciário foi a chamada Reforma do Judiciário trazida pela Emenda Constitucional n. 45/2004. As mudanças ocorridas após esta emenda foram cruciais para a transformação, tanto na cultura quanto na gestão, do Poder Judiciário.

Uma das principais inovações foi a criação do Conselho Nacional de Justiça.

O art. 92 da Constituição da República, sofreu alteração com a Emenda Constitucional n. 45/2004, a qual introduziu o inciso I-A, criando o Conselho Nacional de Justiça e incluindo-o como órgão do Poder Judiciário, sendo o órgão responsável pelo controle administrativo e financeiro do Poder Judiciário (BRASIL, 1988).

A criação deste órgão revelou-se ponto polêmico da referida Emenda Constitucional, já sendo rechaçada desde sua tramitação, quando ficou conhecida por “mordaga do judiciário”. Tal visão não se concretizou. Na verdade, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é uma instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual.

Segundo a Constituição Federal, estas são as atribuições do Conselho Nacional de Justiça:

“Art. 103-B. O Conselho Nacional de Justiça compõe-se de 15 (quinze) membros com mandato de 2 (dois) anos, admitida 1 (uma) recondução, sendo: (...)”

**§ 4º Compete ao Conselho o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura:**

I - zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências;

II - zelar pela observância do art. 37 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência do Tribunal de Contas da União;

III - receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializados, sem prejuízo da competência disciplinar e correicional dos tribunais, podendo avocar processos disciplinares em curso e determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada ampla defesa;

IV - representar ao Ministério Público, no caso de crime contra a administração pública ou de abuso de autoridade;

V - rever, de ofício ou mediante provocação, os processos disciplinares de juízes e membros de tribunais julgados há menos de um ano;

VI - elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário;

VII - elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias, sobre a situação do Poder Judiciário no País e as atividades do Conselho, o qual deve integrar mensagem do Presidente do Supremo Tribunal Federal a ser remetida ao Congresso Nacional, por ocasião da abertura da sessão legislativa.

“Inicialmente, o CNJ foi concebido como órgão de controle, o que é extremamente importante, mas agora encontrou seu caminho traçado pela Constituição, que é o de um órgão de planejamento estratégico do Judiciário”, afirmou o então presidente do CNJ Ricardo Lewandowski em discurso durante evento em comemoração aos dez anos da Emenda Constitucional nº 45. (site do CNJ).

### 3.2 Gestão no Poder Judiciário de Rondônia

Cabe destacar que com a inclusão do termo eficiência no setor judicial, de início causou um certo desconforto ao poder judiciário como um todo, isto porque neste setor, já se consideravam extremamente eficientes. Pois o que se pensava até então era principalmente: produzir decisões, sentenças e despachos, quanto mais melhor.



No entanto, a criação do CNJ, ocasionou uma reviravolta na forma de administrar os tribunais de justiça. Com o advento da EC 45/2004 e a inclusão do CNJ como Órgão do Poder Judiciário, não como órgão judicante, mas sim, como órgão administrativo. Todos os “poderes judiciários” (que deveriam ser uno) passaram a estar sob a mesma batuta, começando-se aí uma mudança significativa na forma de gerenciar os tribunais de nosso país.

Neste sentido a professora Cláudia Maria Barbosa conceitua que:

A busca pela eficiência não é má em si mesma, mas deve estar inserida no contexto específico, para que não se torne uma armadilha que comprometa a legitimidade do Poder Judiciário. No Brasil, o protagonismo do Judiciário pós Constituição de 88 foi uma consequência, entre outros fatores, da constitucionalização de direito, do fortalecimento de novos atores sociais e da omissão do poder público em assegurar a dignidade humana e realizar o efetivo estado democrático de direito, fatores que ocasionaram uma explosão da demanda. Embora preste uma atividade jurisdicional insuficiente e ineficaz, o Judiciário é ainda percebido socialmente como o último recurso de que dispõe o cidadão para ver assegurados direitos fundamentais mínimos, como saúde e educação. (Apud Nogueira, 2010).

Em conclusão a trabalho de pesquisa, o sociólogo Tarson Nunez (Apud Nogueira, 2010) explicita:

A demora no atendimento e na resolução dos processos é, sem dúvida nenhuma, o principal ponto crítico na avaliação do Poder Judiciário... E, se a alteração de uma imagem difusa, constituída historicamente e muitas vezes reforçada pelos meios de comunicação, é um processo difícil e de longo curso, a alteração dos mecanismos e procedimentos que ocasionam a lentidão é uma tarefa mais factível.

Passou-se a levantar dados, fazer comparativos, cuidar melhor dos gastos. Em verdade, começou-se a enxergar o Poder Judiciário como uma empresa que como tal, tem o dever de agradar aos seus clientes, quais sejam, os jurisdicionados.

### 3.3 Ações de gestão do Poder Judiciário de Rondônia

Seguindo esse rumo o Poder Judiciário Rondoniense começou sua saga na busca por uma gestão corporativa, com vistas a atingir um padrão de excelência.

Como tudo, no começo, houve erros e acertos. Até porque, tudo era novo, pois até então, as administrações dos tribunais não estavam obrigadas a prestar contas de suas ações, da maneira como hoje é imposto pelo CNJ, nem tampouco a cumprir determinações externas, que não as judiciais.

Podemos citar como erro a tentativa de aplicação do Programa 5S (não a iniciativa em si, mas sim a interrupção do projeto). Tal programa tem como pilar uma filosofia japonesa fundamentada nas seguintes premissas: **Senso de Utilização**, **Senso de Ordenação**, **Senso de Limpeza**, **Senso de Saúde** e **Senso de Autodisciplina**.

Esse programa teve um curto espaço de vida no PJRO, em razão, primeiro da falta de engajamento por parte dos servidores e, segundo, pela mudança da alta administração, que não enxergou naquele momento, uma essência positiva no programa, não lhe dando a devida continuidade.

Cabe citar também, como não muito produtiva, a criação do Serviço Médico Itinerante, que consistia na ida, ao menos uma vez no ano, de dentistas e enfermeiros, nas comarcas do interior, no intuito de prestar alguns serviços. Não sendo bem quisto, em razão da precariedade com que era prestado e seu alto custo para a administração.

Insta ressaltar que algumas iniciativas do PJRO eram boas, porém, esbarravam na forma de administrar dos tribunais, que alteram sua Administração bianualmente, o que acabava por desconfigurar ou até mesmo por descartar programas que seria muito interessante e produtiva a implantação, uma vez que a Administração sucessora nem sempre dava continuidade nos projetos da Administração anterior.

O Planejamento Estratégico surgiu como uma imposição do CNJ aos tribunais de justiça de todo o país, no entanto, no judiciário rondoniense foi bem aceita, pois já se discutia uma mudança de paradigma na forma de administrar, com vistas à continuidade de projetos e programas, não podendo desse modo, a nova Administração simplesmente “engavetar” ou descartar o que já estava projetado e previsto no orçamento.

O Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, entrava numa nova fase.

A fase da melhor gestão, administração participativa e contínua, pois a nova cúpula administrava estraria vinculada e obrigada a dar continuidade aos projetos existentes. Começa-se a deixar o ego de lado, que sempre assombrou o judiciário, pois cada Administração queria deixar sua marca, agora a marca passa a ser uma só: a imagem do Judiciário Rondoniense.

E como toda empresa bem administrada a visão que se quer ter é de uma empresa forte, com imagem positiva, valorizada no meio social.

Partindo dessa premissa, no ano de 2015 o PJRO instituiu o Planejamento Estratégico, com a seguinte identidade:

**Missão:** “Oferecer à sociedade efetivo acesso à Justiça”.

**Visão:** “Ser uma instituição acessível, que promova justiça com celeridade, qualidade e transparência”.

Identidade esta pautada nos princípios a seguir e que expressam os valores da instituição: acessibilidade, ética, imparcialidade, modernidade, probidade, responsabilidade social e ambiental. Significa dizer que o tribunal envia esforços para que o cidadão rondoniense possa, ao bater às portas do judiciário quando precisar, ser bem atendido.

Observa-se aqui alguns princípios que há décadas regem a iniciativa privada: deixar cristalino para o seu público o que a empresa quer, quais seus objetivos e como alcançá-los. Parece simples, mas para uma “empresa” que detém a exclusividade na prestação de um serviço, como o Judiciário, investir no marketing de sua imagem “parecia” desnecessário.

Como estamos a falar de mudanças, importante ação da Administração do Poder Judiciário local e um grande passo para a melhoria da instituição está sendo a implantação do Programa Gestão por Competências, ao qual passamos a tecer alguns elogios e críticas.

Tal programa possui 4 pilares de sustentação:

1º - Técnica - é preciso investir no aprimoramento de conhecimentos técnicos, para que o profissional desempenhe suas atividades de forma célere e com qualidade;

2º - Competência Comportamental - com vistas a analisar o comportamento dos trabalhadores para a empresa e saber, na prática, se esse colaborador está feliz com seu trabalho, se tem perspectivas em relação à empresa;

3º - Resultados - busca-se alcançar os melhores resultados, sem que se tenha que passar por cima de tudo e de todos para alcançá-los e com a menor aplicação de recursos possível;

4º - Responsabilidade - é necessário desenvolver no colaborador um senso de responsabilidade para com a instituição e o público. Aqui, busca-se incutir na mentalidade do colaborador que o seu trabalho faz a diferença.

Cumpra-se dizer que nas seguintes linhas, pretende-se assinalar um caminho possível, interno, compatível com o objetivo do estudo proposto, sem desprezar ou minimizar as causas endógenas e exógenas de grande repercussão sobre a demanda ao Poder Judiciário.

Num primeiro momento, a crítica seria negativa, pois um programa que já era aplicado na iniciativa privada com resultados muito bons, acabou por chegar tardiamente na instituição postergando uma possível melhora na imagem da instituição, mas já diz o velho brocardo: “antes tarde que nunca”.

Também apontamos como ponto negativo tal programa ser aplicado aos gestores e servidores como um todo, sem que se invista mais no magistrado como gestor de fato da unidade. Explica-se: o magistrado é o responsável direto, que juntamente com o diretor de cartório tem a missão espinhosa de fazer com que as serventias trabalhem como uma engrenagem perfeita. No entanto, os magistrados, que passam toda a sua vida acadêmica se preparando para julgar processos, dar decisões e despachos, agora se veem obrigados a saber sobre técnicas e métodos de administração, tendo que gerir dezenas de pessoas, muitas vezes sem o devido preparo e ainda tendo que manter o exigido patamar de produtividade de suas funções fim.

Outro ponto negativo que cabe destaque é a falta de padronização da gestão judicial. Não há, ainda, um alinhamento total da gestão da unidade judicial com a visão estratégica da instituição.

Magistrados e servidores fazem a gestão dos cartórios de forma empírica, não conseguem visualizar o contexto institucional ou se atentarem para elementos essenciais da microgestão e que refletem diretamente nos resultados obtidos pela unidade e a instituição como um todo.

Neste sentido importante salientar que o CNJ no ano de 2010 passou a determinar aos tribunais o cumprimento de metas visando otimizar o funcionamento do Poder Judiciário. Dentre elas destacamos: a Meta 5: “implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau”.

Também a Meta 8, que pretende dar suporte técnico aos magistrados para o envolvimento na questão da gestão: Meta 8: “promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados”.

A despeito dos pontos negativos, a nosso sentir, tal programa está repleto de coisa boas. Tem como pilar a valorização do trabalhador por meio da meritocracia, deixando um pouco de lado a velha política do apadrinhamento. A valorização é uma excelente ferramenta, que o judiciário pode utilizar a seu favor, na construção de uma instituição forte e bem quista perante a sociedade rondoniense.

O PJRO para alinhar a estratégia 2010/2018 à estratégia nacional, utilizou a seguinte metodologia: análise da situação atual, análise dos dados coletados por meio do diagnóstico da diagnose ambiental 2010/2018, estratégia 2010/2018, plano plurianual 2012/2015, reunião da análise das estratégias, resultados da justiça em números, pesquisa da comunicação institucional, pesquisa pela internet e pesquisa de clima. Sendo que após a compilação e análise dos dados levantados foi possível mapear toda a instituição, de forma a subsidiar a alta administração para que tomasse o caminho certo.

A alta Administração deverá deixar claro o caráter e o planejamento de uma estrutura voltada a propiciar o crescimento da instituição, objetivando alcançar aquilo que foi projetado.

Considerando que a Justiça presta um serviço relevante à sociedade, deve-se buscar mecanismos que permita a avaliação por parte do público externo, das ações desenvolvidas pelo PJRO. A boa aplicação dos recursos humanos é um dos grandes objetivos buscados, pois é através da valorização do capital humano, investimento na sua qualificação e aprimoramento de técnicas que será possível atingir os resultados esperados.

A garantia na qualidade de seus serviços é outro grande objetivo, uma vez que, como prestador de serviços, a satisfação do cliente tem que ser buscada incessantemente, pois é a ele que se deve dar uma resposta satisfativa.

Segundo o professor Rogério Leme: “Não somos contratados para demonstrarmos competência. Somos contratados para executar atribuições e alcançarmos resultados e que sem a competência não há a sustentabilidade”.

Em várias outras ações o PJRO tem trabalhado para cumprir as metas do CNJ acerca da capacitação de seus servidores e magistrados para que tenha um corpo de agentes capazes de desempenhar funções administrativas com excelência. A exemplo disso, a Escola da Magistratura do Estado de Rondônia – EMERON, vem desenvolvendo um trabalho fantástico nessa área, onde disponibiliza cursos para os servidores e magistrados, nas mais diversas áreas, seja jurídica e/ou administrativa.

Nesse sentido, a professora Maria Sylvia Zanella Di Pietro, analisando a eficiência frente a boa atuação do servidor, assevera que:

O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições para lograr os melhores resultados; em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar

a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público. (Di Pietro, 2007, p. 74).

Poderíamos citar diversos cursos que atualmente estão sendo ofertados pela Emeron, tanto no modelo presencial como EAD. Como a administração do PJRO vislumbrou a necessidade de aprimoramento de sua gestão, a EMERON criou a Pós-Graduação em Gestão Cartorária, com o propósito precípuo de capacitar os técnicos judiciários em gestão de pessoas e processos gerenciais.

Partindo dessa ótica, nos debruçamos sobre os relatórios estatísticos de 04 serventias, sendo que, 02 delas são geridas por alunos do curso de gestão cartorária e as outras 02 não o são. A ideia principal é traçar um paralelo entre as duas formas de administrar, no intuito de verificar se estão sendo aplicadas as técnicas de gestão, os modelos de administração judicial que foram bem sucedidas. E, principalmente, se o PJRO terá o retorno esperado quando se pensou e investiu na capacitação de uma gama de servidores, na esperança de que as técnicas ensinadas sejam postas em prática.

### 3.4 Resultado de boa gestão: eficiência

Observa-se que não de hoje busca-se a excelência na prestação do serviço público, que no caso da Justiça, também há de ser célere, pois não se pode deixar à mingua os cidadãos que batem às portas do judiciário rondoniense.

Verificada a importância desse tema, o Desembargador Sansão Saldanha, Presidente do Tribunal de Justiça de Rondônia, assim declarou em seu discurso de apresentação do Plano de Gestão biênio 2016/2017:

As organizações que têm mais planejamento e mais controle de métodos (processos) e de atitudes (pessoas) alcançam os seus fins mais rapidamente e com menos custo e menos falhas. Para fazer o Plano de Gestão, e com o intuito de boa governança, houve uma imersão nossa nas atividades cotidianas das unidades orgânicas do Poder Judiciário rondoniense, isso desde o começo do ano passado, 2015, até os últimos dias da 1ª quinzena deste mês. Foi um mergulho profundo na estrutura, onde nos deparamos com Desafios, Oportunidades e Dificuldades de cada setor, aos quais são submetidos os Diretores. Cabe à Cúpula Administrativa do Tribunal apontar o rumo seguro a tomar, para garantir o sucesso dos fins institucionais. Uma constatação e uma satisfação merecem ser registradas. O Poder Judiciário é um empreendimento de dimensão sem comparação no Estado, que é utilizado por mais de 600.000 usuários anualmente. O Poder Judiciário é responsável pela gestão: orçamento de R\$ 560.000.000, patrimônio de R\$

195.000.000, bens ativos -itens- 138.000, pessoal 4.000, protocolo 174.000. Somente o departamento administrativo gere 240 contratos, com o orçamento de 36.000.000. Conta o judiciário com 23 unidades gerenciais (comarcas) abastecidas com recursos humanos e materiais.

Nesse sentido, verifica-se a aplicação da gestão com os chamados Processos Gerenciais, que começaram a ser estudados no ano de 1950, quando o biólogo Ludvig Von Bertalanffy criou a Teoria dos Sistemas, ao que propôs uma teoria multidisciplinar, em que se observava os problemas exclusivos de cada ciência, implicando na adoção de princípios e modelos gerais, de modo que as descobertas feitas pudessem ser aplicadas nas demais ciências. Essa teoria deu origem ao que conhecemos hoje por macroprocessos e microprocessos,

Considerando que o planejamento estratégico como instrumento de administração, traz metas da organização e o que se fará para atingi-las. esse processo se desenvolve dentro de um sistema que está dividido em subsistemas nos quais serão necessárias análises comportamentais para se medir a capacidade de colaboração de cada unidade no cumprimento das metas estabelecidas. Assim, deve-se enxergar a instituição como um todo e nunca em partes (áreas meio e fim).

Identificar cada processo de trabalho passou a ser fundamental para o ajuste operacional, que é um dos focos do curso de pós-graduação em Gestão Cartorária da Emeron. Ou seja: identificar os problemas, analisar as causas e seus efeitos e por fim, aplicar a melhor técnica, no intuito de sanar o problema e/ou mudar o curso dos trabalhos, na busca por um serviço de excelência.

Nesta senda, se faz necessária a valorização do material humano, pois é por meio dele que qualquer organização se torna capaz de alcançar seus objetivos e sem os quais, qualquer processo gerencial se torna inócuo.

Ao considerarmos a importância do ser humano, no desenvolvimento de uma empresa, não podemos deixar de falar no sistema de gestão de pessoas, que na lição de CHIAVENATO (2010), verifica-se que o subsistema de gestão de pessoas perpassa pelos seguintes macroprocessos: recrutamento e seleção de pessoal; modelagem do trabalho e avaliação do desempenho; implicação na pesquisa, com formulação de desempenho e oferecimento de remuneração, benefícios e incentivos; treinamento, desenvolvimento, aprendizagem e gestão do conhecimento; higiene, segurança e qualidade de vida e por fim, bancos de dados e sistemas de informações

gerenciais. O que sem dúvida, conforme as palavras da magistrada Luiza Viera (2014, p. 159), é um grande desafio ao gestor público:

(...) o grande desafio do gestor público no Poder Judiciário é conseguir os melhores resultados para a organização, com estratégia inteligente, coerente com sua missão e seus valores, coordenando e direcionando positivamente todos os potenciais de contribuição das pessoas, dos recursos e dos processos de trabalho

Desse modo, qualquer planejamento estratégico de uma organização só será bem sucedido se houver uma transformação em seus processos organizacionais, haja vista que os processos comportam pessoas, sendo estas, suportadas por sistemas e organizadas em áreas de atuação que estão integradas na busca do objetivo comum.



#### 4 METODOLOGIA

A metodologia científica é a utilização de um método e/ou mecanismos necessários para a elaboração de um trabalho técnico científico. É o arcabouço de técnicas e processos empregados em uma produção educacional.

Por se tratar da forma como se desenvolve a pesquisa, o método utilizado para aferição dos dados é de suma importância, haja vista que é por meio dele que atingimos nosso resultado.

Feitas estas considerações, o presente trabalho, quanto à forma de abordagem da questão investigada, tem por base uma pesquisa mista, com traços de pesquisa qualitativa expressos na análise dos documentos usados, tais como documentos institucionais, documentos do governo, entre outros. Também demonstrou um viés da pesquisa quantitativa no estudo e análise dos dados que foram levantados junto aos sistemas Eolis e o Sistema de Automação Processual (SAP), ambos do PJRO, em que se buscou informações acerca da produtividade de quatro serventias, sendo dois cartórios geridos por especialistas da Pós em Gestão Cartorária e outros dois por servidores não participantes do referido curso.

De acordo com a professora Tatiana Gerhard a investigação quantitativa, tem suas procedências no pensamento positivista lógico, tende a ressaltar o raciocínio dedutivo, as regras da coerência e os atributos mensuráveis do conhecimento humano.

Por sua vez, a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno.

Sobre o tema, esclarece Fonseca (2002, p. 20, apud: Gerhardt. 2009):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Considerando que foi utilizado na pesquisa do presente trabalho a análise numérica da produtividade cartorária, bem como o levantamento junto aos diretores

das serventias analisadas, no intuito de se verificar o *modus operandi* de cada cartório investigado, tem-se por justificado a aplicação mista da metodologia quantitativa e qualitativa, isso porque nos permite fazer uma análise isolada e conjunta ao mesmo tempo, características encontradas em ambos métodos,

Quanto à finalidade foi uma pesquisa bibliográfica a qual abrangeu livros, artigos acadêmicos e sites, com o objetivo de construir o arcabouço intelectual. O estudo assumiu um delineamento do tipo levantamento e foi conduzido no PJRO.

No que diz respeito à população da pesquisa, essa foi constituída por todos os servidores das varas escolhidas para coleta dos dados. Em relação à análise dos dados coletados foi empregada a técnica de análise de conteúdo.

Analizou-se numericamente a frequência e intensidade dos dados levantados, pois apontamos com números a diferença da produtividade cartorária, tudo com o fito de demonstrar se o Poder Judiciário Rondoniense está trilhando o caminho certo quando investe maciçamente na qualificação de seus servidores

Por fim parafraseando o renomado filósofo Karl Marx “qualquer trabalho científico, qualquer descoberta, qualquer invenção é um trabalho universal. Ele está condicionado, em parte pela cooperação de contemporâneos, em parte pela utilização do trabalho de seus predecessores”.

## 5 APRESENTAÇÃO E VERIFICAÇÃO DE DADOS

Em seu projeto pedagógico, o curso de Pós-Graduação *Latu Sensu* em Gestão Cartorária Judicial da EMERON, corroborando com as ações do plano estratégico do PJRO, tem como objetivo principal especializar servidores efetivos na prática de administração e gestão cartorária voltadas à aplicação no Poder Judiciário. Sua proposta é promover o perfil de liderança nos servidores. Perfil este, extremamente necessário às atividades do gestor cartorário.

Assim, foi fornecido um aprofundamento teórico e prático de ideias, capacitando e aperfeiçoando os servidores deste Poder, fornecendo conhecimentos nas áreas de Direito, Administração, Informática, Linguagem, Lógica, Gestão de Pessoas, entre outras disciplinas, na perspectiva da prática judiciária para atender as específicas demandas dos servidores.

Tudo isso com o intuito de melhorar a eficiência na prestação dos serviços, bem como aumentar a qualidade e a produtividade da gestão cartorárias e consequente celeridade no ambiente do Poder Judiciário rondoniense.

Nesse sentido, buscou-se dados para que se pudesse apurar se nesse primeiro curso de pós-graduação em gestão cartorária já se alcançou resultados positivos. Para tal demonstração utilizou-se como ferramenta de pesquisa o programa Eolis, criado por integrantes do setor de informática do PJRO, que nos forneceu os dados conforme se apresenta a seguir.

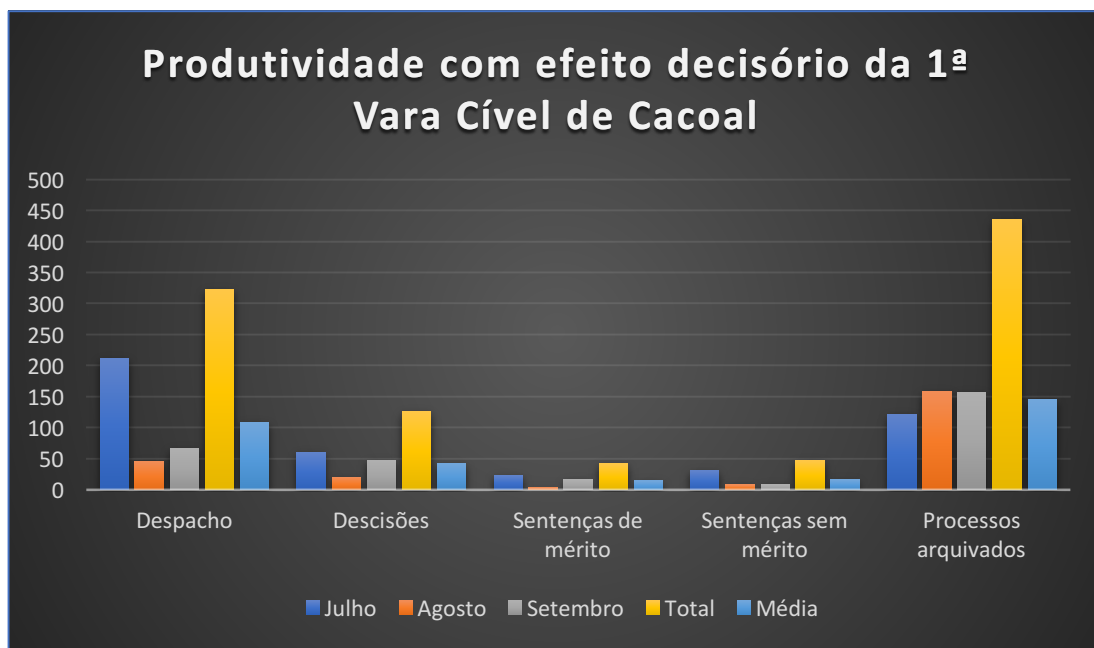
### 5.1 Dados Coletados sobre as varas

#### 5.1.1 Cartórios que não são geridos por acadêmicos do curso de pós-graduação em gestão cartorária judicial

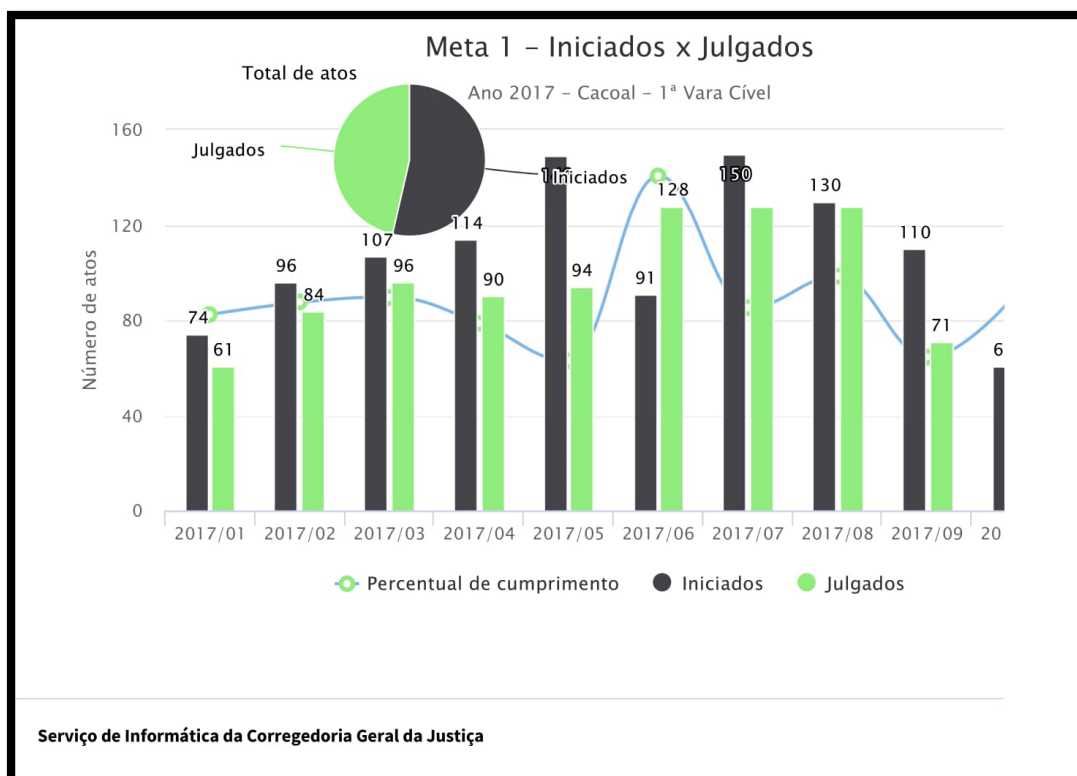
**Tabela 1 - 1ª Vara Cível de Cacoal**

Mês/Ano	Julho	Agosto	Setembro	Total	Média
Despachos	211	45	67	323	107,66
Decisões	60	20	47	127	42,33
Sentenças de mérito	23	03	16	42	14
Sentenças sem mérito	31	08	08	47	15,66
Processos arquivados	121	158	156	435	145

**Fonte:** site TJ/RO - Eolis



**Gráfico 1 - Produtividade 1ª Vara Cível de Cacoal**  
**Fonte:** site TJ/RO - Eolis

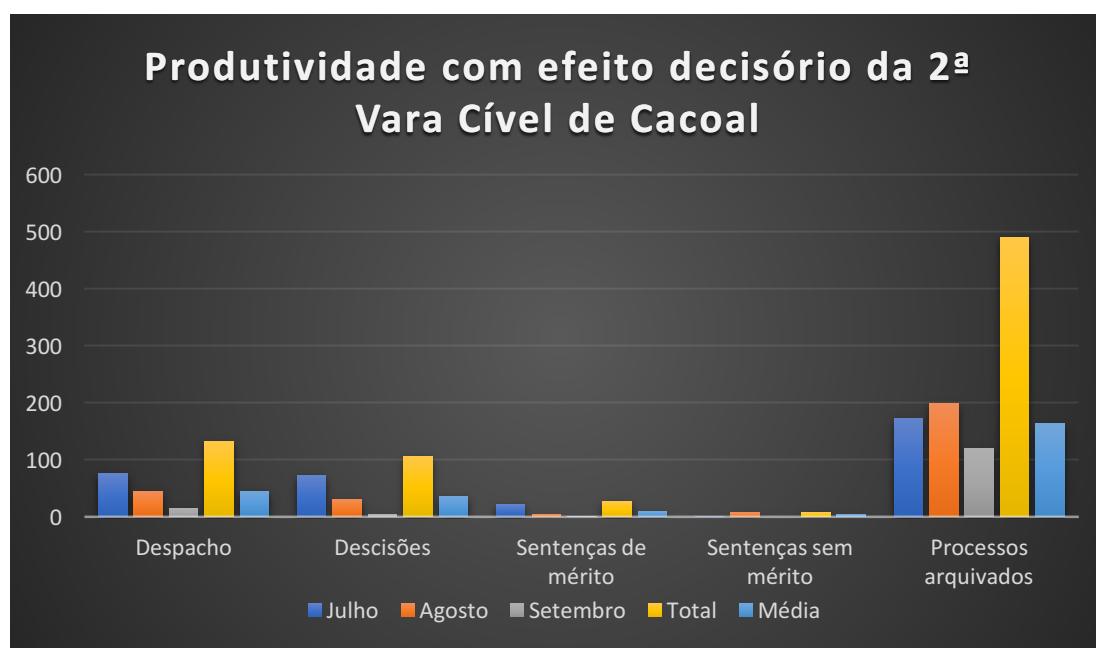


**Gráfico 2 - Cumprimento Meta 1 - 1ª Vara Cível de Cacoal**  
**Fonte:** site TJ/RO – Eolis

**Tabela 2 - 2ª Vara Cível de Cacoal**

Mês/Ano	Julho	Agosto	Setembro	Total	Média
Despachos	75	43	14	132	44
Decisões	71	30	04	105	35
Sentenças de mérito	21	04	01	26	8,66
Sentenças sem mérito	01	06	00	07	2,33
Processos arquivados	172	198	119	489	163

Fonte: site TJ/RO - Eolis

**Gráfico 3 - Produtividade 2ª Vara Cível de Cacoal**

Fonte: site TJ/RO – Eolis

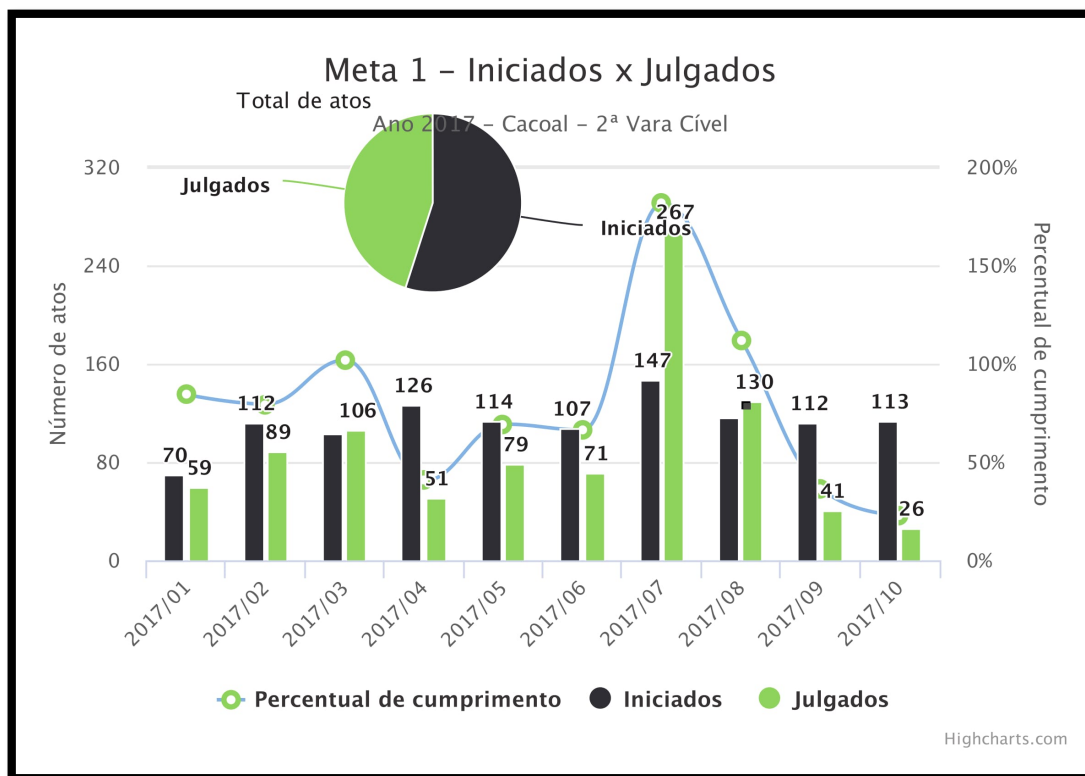


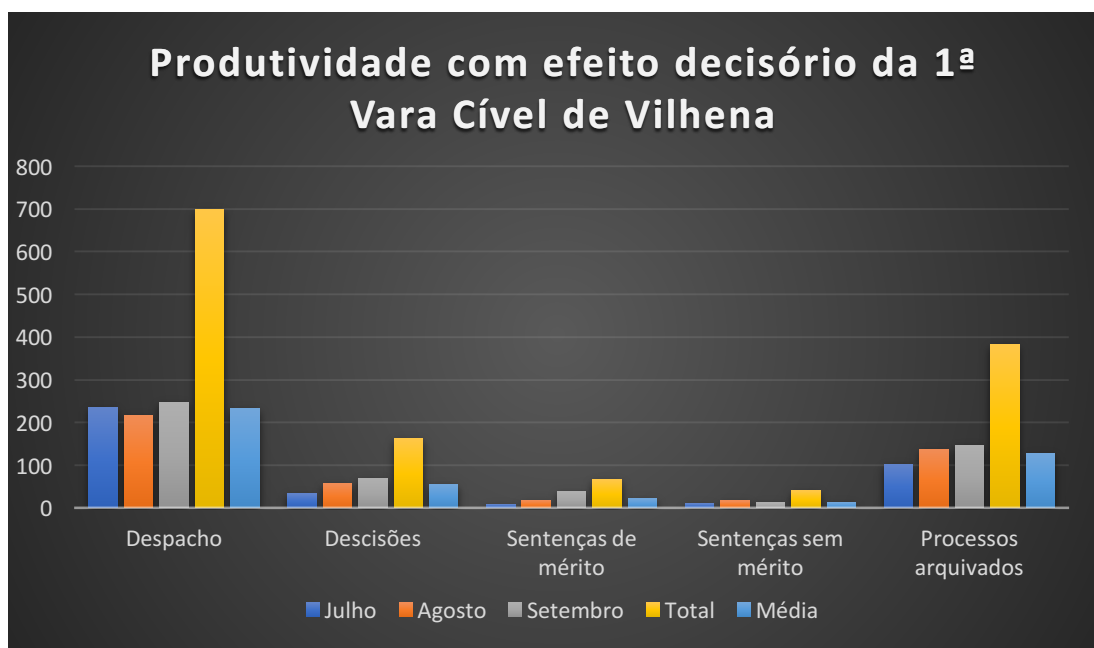
Gráfico 4 - Cumprimento Meta 1 - 2ª Vara Cível de Cacoal  
Fonte: site TJ/RO – Eolis

### 5.1.2 Cartórios que são geridos por acadêmicos do curso de pós graduação em gestão cartorária judicial

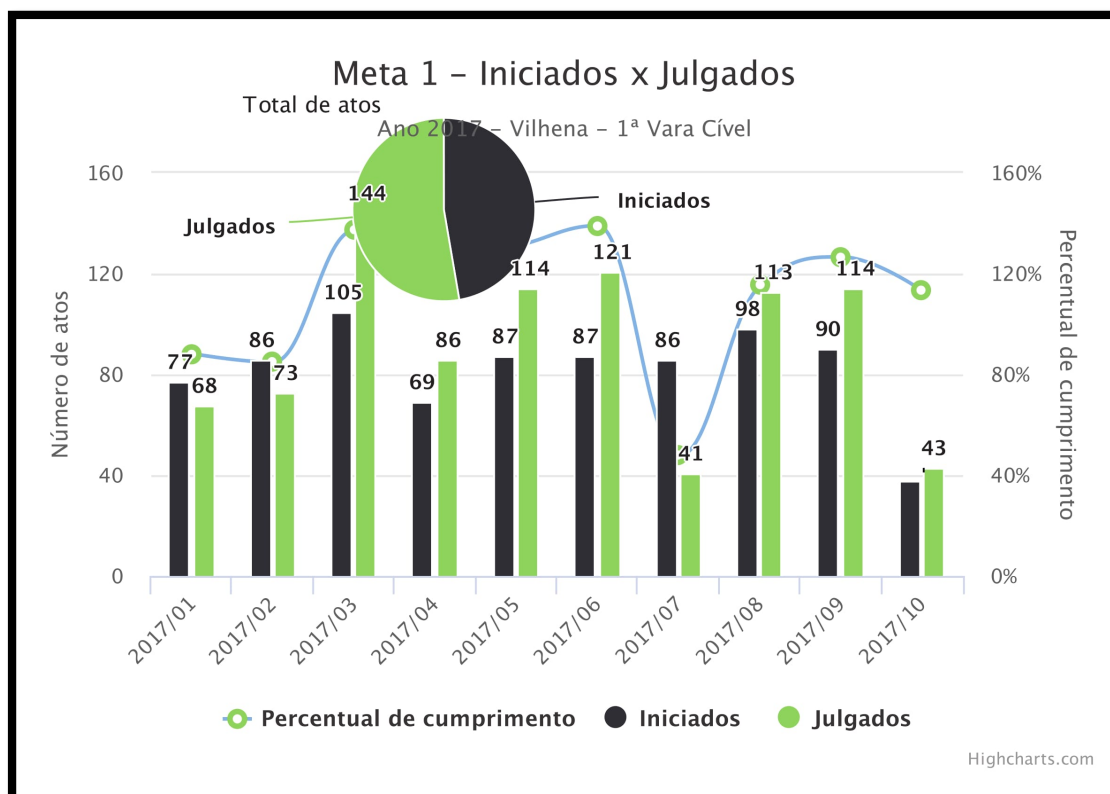
**Tabela 3 - 1ª Vara Cível de Vilhena**

Mês/Ano	Julho	Agosto	Setembro	Total	Média
Despachos	234	217	247	698	232,66
Decisões	34	58	70	162	54
Sentenças de mérito	10	18	38	66	22
Sentenças sem mérito	11	17	13	41	13,66
Processos arquivados	102	136	145	383	127,66

Fonte: site TJ/RO – Eolis



**Gráfico 5 - Produtividade 1ª Vara Cível de Vilhena**  
**Fonte:** site TJ/RO – Eolis



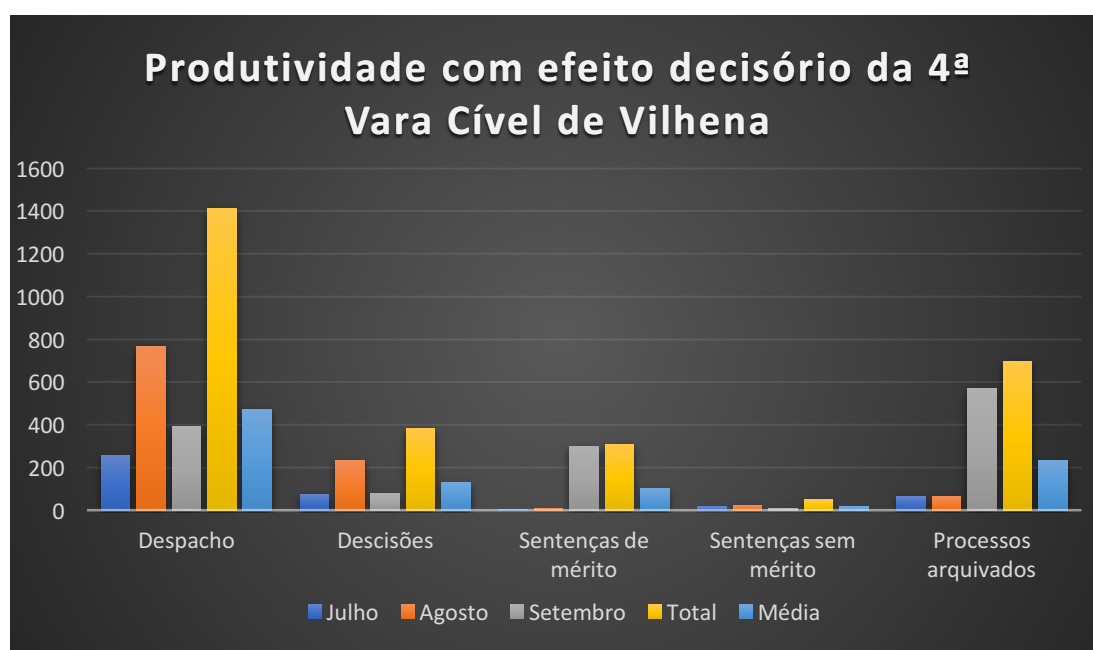
**Gráfico 6 - Cumprimento Meta 1 - 1ª Vara Cível de Vilhena**

**Fonte:** site TJ/RO - Eolis

**Tabela 4 - 4ª Vara Cível de Vilhena**

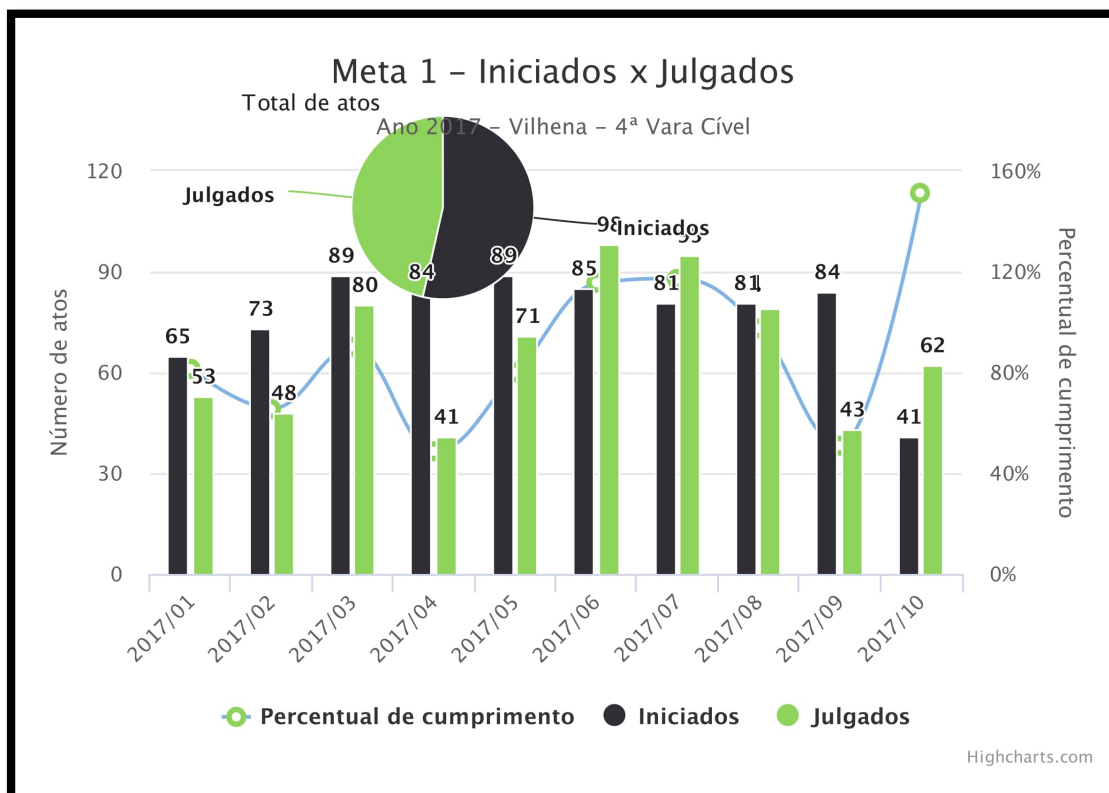
Mês/Ano	Julho	Agosto	Setembro	Total	Média
Despachos	257	767	389	1414	471
Decisões	76	230	77	383	127,66
Sentenças de mérito	04	08	297	309	103
Sentenças sem mérito	14	24	10	48	16
Processos arquivados	62	63	569	694	231,33

**Fonte:** site TJ/RO - Eolis

**Gráfico 7 – Produtividade 4ª Vara Cível de Vilhena**

**Fonte:** site TJ/RO - Eolis





**Gráfico 8 - Cumprimento Meta 1 - 4ª Vara Cível de Vilhena**

Fonte: site TJ/RO – Eolis

## 5.2 Apuração dos dados coletados

**Tabela 5 – Números coletados**

Atos Analisados no período	Cartórios Geridos por acadêmicos da Pós em Gestão Cartorária	Cartórios geridos por não alunos	Porcentagem
Despachos	2112	455	464%
Decisões	23200	541	42,88%
Sentenças de mérito	375	68	551%
Sentenças sem mérito	89	54	165%
Processos arquivados	1077	924	117%

Fonte: site TJ/RO –Eoli

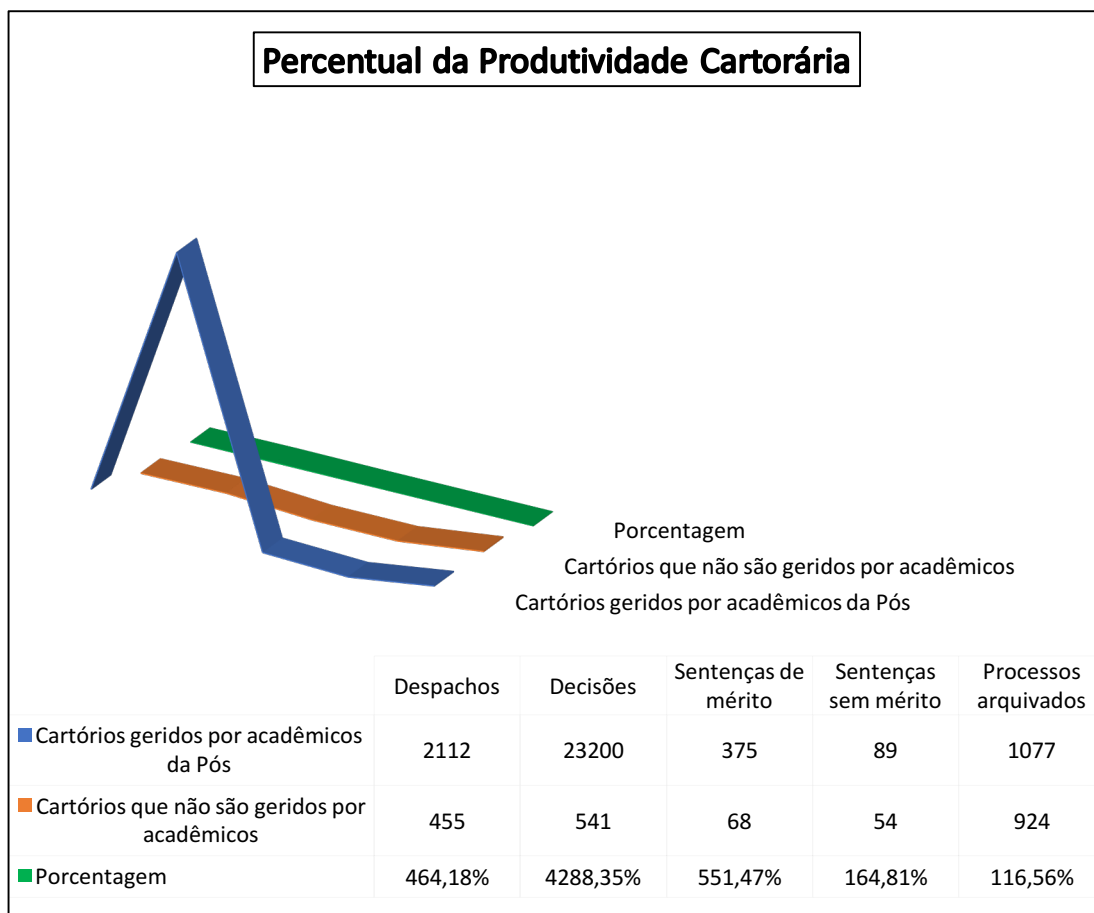


Gráfico 9 - Percentual da Produtividade apurada

**Fonte:** site TJ/RO –Eolis

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho é apresentado um panorama do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, baseado numa análise acerca da gestão de pessoas e processos de trabalho, investimentos e aplicação em recursos humanos, no intuito de saber se a política adotada pelo PJRO vem surtindo os efeitos desejados e mais especificamente, se o curso de pós-graduação em Gestão Cartorária Judicial incrementou celeridade processual na prestação jurisdicional.

Foi elaborada uma abordagem sobre os processos já implantados e que por algum motivo não prosperou, seja porque não atingiu o seu objetivo ou porque houve a mudança da alta Administração, que por sua vez, não conseguiu vislumbrar no projeto um retorno factível ou necessidade de sua continuidade.

Após tratarmos do termo gestão, com sua definição e seu papel na administração, tanto no setor privado quanto no setor público, discorreremos sobre os processos e desafios da gestão de pessoas e processos, seus macrodesafios, algumas visões que até então eram aplicadas restritamente na iniciativa privada.

Verificou-se a mudança de paradigmas havida na administração do poder judiciário a partir da criação do CNJ, mais precisamente, a partir do ano de 2010, quando o Conselho Nacional de Justiça encontrou seu caminho como órgão voltado para a gestão do poder judiciário, criando metas e mecanismos capazes de auferir a realidade administrativa de cada tribunal.

Discorreremos, também, sobre a evolução administrativa do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, seu investimento no parque tecnológico e principalmente seu alto investimento no seu bem mais precioso: o capital humano.

Constatou-se a aplicação de técnicas de gestão de pessoas e de processos, levantou-se dados capazes de subsidiar a presidência do TJRO com fito de colaborar na sua busca incessante por uma administração de excelência.

Quanto à pós-graduação em Gestão Cartorária e aos questionamentos iniciais encontramos o seguinte panorama:

No que diz respeito ao papel da gestão cartorária no plano estratégico do PJRO, após analisar o planejamento estratégico do PJRO, percebeu-se que havia um planejamento básico, mas que inicialmente não estava alinhado à estratégia nacional. Tendo por base o alinhamento das perspectivas do PJRO com aquelas definidas pelo Conselho Nacional de Justiça, o planejamento estratégico do Judiciário Rondoniense

sofreu alterações significativas, para se perfilar ao plano nacional de estratégias. Dentre essas alterações restou cristalina uma mudança de postura com o fito de qualificar os colabores e os magistrados do PJRO. Aqui, cabe-nos tecer sinceros elogios ao trabalho desenvolvido pela escola EMERON, que vem cumprindo este papel de forma brilhante.

Ao buscar identificar ações concretas do PJRO na aplicação da gestão cartorária verificamos que a gestão cartorária como meio de melhoria da prestação jurisdicional restou comprovada por meio dos dados levantados, em que se buscou analisar a produtividade dos cartórios que são geridos por acadêmicos da Pós Graduação em Gestão Cartorária com aquelas serventias que não são geridas por alunos do curso citado acima.

Verificou-se que nos cartórios dirigidos por acadêmicos houve uma mudança de postura como a forma de comunicação entre gabinete/cartório, visando comandos mais claros e completos; a outorga de maiores poderes, diga-se autonomia (concedida pelo magistrado) ao comandante da equipe, para que se pudesse acelerar os trâmites processuais.

Foram editadas portarias disciplinando alguns procedimentos. Percebeu-se também que houve uma mudança no fluxo processual, tudo com o fim de otimizar os trabalhos de forma que conseguiu-se extrair dos demais colabores o seu máximo.

Isso se deu com a criação de metas internas com benefícios para aqueles que conseguiam cumprir suas metas individuais. Houve diretor de cartório que promoveu mudança na divisão de trabalho, tendo como ponto de partida uma análise individual da competência de cada colaborador, uma demonstração clara da boa gestão de pessoas, melhorada, inclusive, com a aplicação do programa Gestão por Competências, um modelo gerencial aplicado pelo PJRO desde 2011. Tal modelo espelha o dever do bom gestor: conseguir o máximo de um colaborador, sem sobrecarregá-lo.

Para verificar se a aplicação da gestão cartorária elevou a produtividade no PJRO usamos como referência cartórios judiciais que são administrados por servidores ainda sem a qualificação almejada pelos altos padrões de gestão com serventias que tinham sobre a sua responsabilidade servidores agora qualificados por esta casa. Percebeu-se uma diferença bem elevada na produtividade dos cartórios analisados.

Vejamos: No item despachos a produção da direção qualificada é 464,18% superior. Quanto às decisões, foram proferidas 42 vezes mais decisões. Também foram exaradas 551,47% mais sentenças de mérito e 164,81% sentenças sem resolução do mérito a mais. E ainda, a baixa de processos findos teve uma alta superior a 116%.

Itens como despachos, decisões e sentenças, por óbvio, são atividades dos magistrados, no entanto, vale destacar que para que o processo esteja pronto para o despacho, decisão ou sentença, deve haver um engajamento de toda equipe para que o processo chegue às mãos do magistrado o mais breve possível. Isto é celeridade.

Esses números, por si só já mostram que o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia começa a colher os frutos do investimento em seu capital humano. Tal fato é confirmado, pois apesar do déficit de servidores o PJRO saiu na frente dos demais poderes na criação de um corpo técnico de Tecnologia de Informação e criação de um parque tecnológico avançado. Apesar do difícil acesso a algumas comarcas, o PJRO está cumprindo seu papel constitucional de levar a justiça a todos os cidadãos rondonienses. E, ainda, desponta nos levantamentos do CNJ com um dos tribunais mais céleres deste país, o que pode ser verificado nos relatórios Justiça em Números do CNJ.

Por esses apontamentos e questionamentos respondidos ao longo deste trabalho que se concluiu que o PJRO está trilhando o caminho certo, na busca por um judiciário forte, presente e que cumpre o seu papel constitucional de promover a justiça nas terras rondonienses, com qualidade e celeridade.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente . **Direito administrativo descomplicado**. 24. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Forense; São Paulo : MÉTODO, 2016.

BARBOSA. Cláudia Maria. **O Processo de Legitimação do Poder Judiciário Brasileiro**. Disponível em: <<http://www.conpedi.org/manaus/arquivos/Anais/Claudia%20Maria%20Barbosa.pdf>>. Acesso em 05/09/2017.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 04 set. 2017.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. (1995). Disponível <em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>> Acesso em 04.09.2017.

BRASIL. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública**; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009.

CARVALHO Filho, José dos Santos. **Manual de direito**. 28. ed. rev., ampl. e atual. até 31-12-2014. – São Paulo : Atlas, 2015.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. 4ª ed. - São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Elsevier, 2014.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Reforma constitucional que criou CNJ completa 10 anos.** Disponível em: < <http://www.cnj.jus.br/2rdh>>. Acesso em: 01 de set. 2017.

DI PIETRO, Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 20ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão em Poder Judiciário: administração pública e gestão de pessoas.** Curitiba: Editora CRV, 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo (org). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Versão digital <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acessado em 06.11.2017, às 22h10min.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. **Administração judiciária: gestão cartorária.** Brasília : ENFAM, 2011.

BARBOSA, Claudia Maria. **Poder Judiciário: reforma para quê?**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, X, n. 46, out 2007. Disponível em: <[http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=2339](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2339)>. Acesso em 09 set 2017.

BRASIL. **Instrumento para avaliação da Gestão Pública. Ciclo 2010.** Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/iagp\\_1000\\_pontos.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/iagp_1000_pontos.pdf)> Acesso em 09 set 2017.

BRASIL. **Instrumento para avaliação da Gestão Pública. Ciclo 2007.** Disponível em: <[https://www.sefaz.mt.gov.br/portal/Tributario/GESPUBLICA/01\\_Instrumento\\_250pontos\\_2007.pdf](https://www.sefaz.mt.gov.br/portal/Tributario/GESPUBLICA/01_Instrumento_250pontos_2007.pdf)> Acesso em 09 set 2017.

MACIEIRA, Maria Elisa. **Como implementar a gestão em unidades judiciárias**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Manual de Gestão Moderna. Teoria e Prática**. Lisboa: Conjuntura Actual Editora, 2014.

MEIRELLES, Hely L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. / atualização de José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 2016.

MORAIS, José de. **Investigar e Conhecer**. - Rio de Janeiro: Sotese, 2003.

MULLER, Mary Estela. **Normas e Padrões para Teses, Dissertações e Monografias**. 3ª ed. - Londrina: Uel, 2001.

NOGUEIRA, Eliane Garcia. **Sistema de gestão de unidade judicial**. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

PEZZOBON, Paulo Moacir Godoy. **Mínima Metodologia**. - São Paulo: Línea, 2004.

PORTO VELHO. **Plano de Gestão**. (2015). Disponível <em: <https://www.tjro.jus.br/corregedoria/images/planodegestao.pdf>> Acesso em 09 set 2017.

PORTO VELHO. **Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça Rondônia**. (2015). Disponível <em: [https://www.tjro.jus.br/images/Estrat%C3%A9gia\\_do\\_PJRO.pdf](https://www.tjro.jus.br/images/Estrat%C3%A9gia_do_PJRO.pdf)> Acesso em 09 set 2017.

SOUZA, Josiano César de. **Administração legal: os benefícios da administração profissional nos escritórios jurídicos**. Appris, 2016.