



**MODELAGEM  
ORGANIZACIONAL, GESTÃO  
ADMINISTRATIVA E DE  
PROCEDIMENTOS JUDICIAIS DE  
CARTÓRIO CÍVEL**

**MARCOS ALAOR DINIZ GRANGEIA**

Orientador

Professor Doutor Delane Botelho

Co-orientador

Professora Maria Elisa Bastos Macieira

Escola de Direito do Rio de Janeiro da  
Fundação Getúlio Vargas

Dissertação do Mestrado Profissionalizante  
em Poder Judiciário

Fevereiro/2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MARCOS ALAOR DINIZ GRANGEIA

**MODELAGEM ORGANIZACIONAL, GESTÃO ADMINISTRATIVA E DE  
PROCEDIMENTOS JUDICIAIS DE CARTÓRIO CÍVEL**

Dissertação apresentada à Escola de Direito da  
Fundação Getulio Vargas – FGV Direito Rio,  
como requisito para obtenção do título de Mestre  
em Poder Judiciário.

Orientador: Professor Doutor Delane Botelho

Co-orientadora: Professora Maria Elisa Bastos  
Macieira.

Área de concentração: Direito e Poder Judiciário

PORTO VELHO/RO  
2007

Grangeia, Marcos Alaor Diniz.

Modelagem Organizacional, Gestão Administrativa e de Procedimentos Judiciais de Cartório Cível / Marcos Alaor Diniz Grangeia - Porto Velho: 2007.

Orientador: Professor Doutor Delane Botelho

Co-orientadora: Professora Maria Elisa Bastos Macieira.

Dissertação (mestrado) - Escola de Direito da Fundação Getulio Vargas – FGV  
Direito Rio.

MARCOS ALAOR DINIZ GRANGEIA

**MODELAGEM ORGANIZACIONAL, GESTÃO ADMINISTRATIVA E DE  
PROCEDIMENTOS JUDICIAIS DE CARTÓRIO CÍVEL**

Dissertação apresentada à Escola de Direito da  
Fundação Getulio Vargas – FGV Direito Rio,  
como requisito para a obtenção do título de  
Mestre em Poder Judiciário.

Área de concentração: Direito e Poder Judiciário

**Data de aprovação:**

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**Banca examinadora:**

---

Prof. Dr.  
FGV – Direito Rio

---

Prof. Dr.  
FGV – Direito Rio

---

Prof. Dr.  
FGV – Direito Rio

PORTO VELHO/RO  
2007

À minha amada Geisa, pelo companheirismo,  
paciência, e por compreender minhas  
ausências.

À minha filha Victória, certamente a maior  
alegria de minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

À professora Maria Elisa Bastos Macieira, minha co-orientadora, pela contribuição e paciência na condução desta pesquisa.

Ao desembargador Cláudio Baldino Maciel, ex-Presidente da Associação dos Magistrados Brasileiros, e ao Dr. Getúlio Corrêa, ex-diretor-Presidente da Escola Nacional da Magistratura – ENM, pela confiança despendida a mim para a elaboração do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário.

Ao desembargador Rogério Gesta Leal, pelo companheirismo na idealização do projeto de Mestrado Profissionalizante.

À Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas, na pessoa do Diretor Professor Joaquim Falcão, pelo importante apoio, receptividade e viabilização de meios para a realização do Projeto de Mestrado Profissional.

Ao Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, na pessoa dos ex-presidentes desembargadores Eliseu de Sousa, Renato Mimessi, Gabriel Marques de Carvalho e Valter de Oliveira, pela adesão e apoio financeiro ao projeto de mestrado em que foram concedidas bolsas de estudo aos 27 magistrados e 3 servidores para participação no curso de mestrado.

Às Diretorias da Escola da Magistratura do Estado de Rondônia – Emeron, na pessoa do ex-diretor, desembargador Rowilson Teixeira, e aos funcionários da Escola, pelo apoio logístico, carinho e eficiência com que nos receberam nesses dois anos.

A Jean Carlo Silva dos Santos, pelo auxílio na pesquisa da dissertação; Márcio Túlio de Melo Diniz, pelo auxílio na confecção dos fluxogramas, e Maria Luzia Godoi Navarrete, pelas correções ortográficas.

A Cristiannye Santos Biavati de Mattos, Priscila Lenes da Silva Santos e Veroni Lopes Pereira, pela ajuda na formatação da dissertação.

A todos os professores do Programa de Mestrado Profissional em Poder Judiciário da Fundação Getúlio Vargas – FGV, pelo conhecimento e experiências propiciados durante e após as disciplinas ministradas.

## RESUMO

A presente dissertação apresenta uma proposta de modelagem organizacional nos cartórios cíveis com um plano estratégico descritivo e instrumental a partir de uma análise da problemática pela qual passa a justiça no que se refere à eficiência e eficácia da prestação jurisdicional. Tal proposta está agregada à realização de gestão administrativa nos cartórios cíveis com análise da realidade dinâmica, englobando a adoção de modelos administrativos adequados às mudanças sociais constantes. A gestão proposta compreende a identificação do impacto das organizações sobre o indivíduo e a sociedade, o processo de estruturação e modelagem das organizações e uma readequação estrutural para otimizar o serviço desenvolvido nos cartórios cíveis, criando uma rotina de trabalho repetitiva e rotinizada em que todos os funcionários são responsáveis pelo desenvolvimento e pela agilidade na prestação jurisdicional. Assim, este trabalho fornece a base teórica e exemplificativa para desenvolver um manual para o magistrado, o escrivão e demais funcionários lotados em cartório, e contém conceitos jurídicos de alguns institutos e termos processuais, bem como fluxogramas e modelos de atos ordinatórios das principais atividades cartorárias, com o intuito de subsidiar a elaboração de planos estratégicos, colaborando para a redução do tempo da prestação jurisdicional. Por fim, no Anexo 3, como um dos produtos gerados pela pesquisa, sugere-se um Manual de Implantação de Planos Estratégicos para Cartório Cível.

**Palavras-chaves:** Modelagem organizacional, Gestão administrativa, procedimentos, otimização, efetividade, eficiência, eficácia, prestação jurisdicional, Manual de Planos Estratégicos.



## **ABSTRACT**

The present dissertation offers a proposal of organizational modeling in the civil registries with a descriptive and instrumental strategic plan starting from an analysis of the present problem of the justice, concerning to the efficiency and effectiveness of the jurisdictional rendering. Such proposal aggregated the accomplishment of procedures management in the civil registries with analysis of the dynamic reality, including the adoption of appropriate administrative models to the frequent social changes. The proposed management embodies the identification of the impact of the organizations on the individual and on the society, the structuring process and modeling of the organizations and a structural readjust to optimize the service rendered at the civil registries, creating a repetitive and standardized work routine in that all the employees are responsible for the development and for the agility in the jurisdictional rendering. Like this, this work exemplifies and supplies the theoretical basis to develop a manual for the magistrate, the clerk and other employees in the registry, and contains juridical concepts of some institutes and legal procedure terms, as well as flowcharts and models of administrative acts of the registry main activities, with the intention of provide the elaboration of strategical plans, collaborating for the reduction of the time of the jurisdictional rendering. Finally, in the Enclosure 3, as one of the products generated by the research, it is suggested a Manual of Implantation of Strategic Plans for Civil Registry.

**Keywords:** Organizational modeling, Administrative management, procedures, optimization, effectiveness, efficiency, jurisdictional rendering, strategical plans manual.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Componentes e Condicionantes da Estrutura Organizacional. ....	31
Figura 2 – Organograma hierárquico .....	44
Figura 3 – Enfoque sistêmico do Plano Estratégico dos Cartórios.....	64
Figura 4 – Modelo de Gestão Estratégica.....	66
Figura 5 – Fluxograma da tramitação da petição inicial .....	102
Figura 6 – Fluxograma referente à extinção do processo com base nos artigos 267 ou 295 do CPC.....	103
Figura 7 – Fluxograma da tramitação do processo visando à citação .....	104
Figura 8 – Fluxograma para arquivamento e desarquivamento de autos .....	105
Figura 9 – Fluxograma para designação de audiência.....	106
Figura 10 – Fluxograma para expedição de carta precatória.....	107
Figura 11 – Fluxograma para o recebimento de petição de impugnação .....	108
Figura 12 – Fluxograma para o recebimento de petição de interlocutória .....	108
Figura 13 – Fluxograma para o recebimento de contestação .....	109
Figura 14 – Fluxograma para o recebimento e processamento de petição de recurso .....	110
Figura 15 – Fluxograma para a remessa dos autos para outro juízo.....	111
Quadro 1 – Dimensões e variáveis do modelo de Galbraith .....	29
Quadro 2 – Quantitativo previsto de servidores nos Cartórios Cíveis de 1 <sup>a</sup> Entrância .....	124
Quadro 3 - Quantitativo previsto de servidores nos Cartórios Cíveis de 2 <sup>a</sup> Entrância.....	125
Quadro 4 - Quantitativo previsto de servidores nos Cartórios Cíveis de 3 <sup>a</sup> Entrância.....	126

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

Almox: Divisão de Almoxarifado

AR: Aviso de Recebimento

CC: Código Civil

CGJ: Corregedoria Geral de Justiça

CI: Comunicação Interna

Coinf: Coordenadoria de Informática

Coplan: Coordenadoria de Planejamento

CP: Código Penal

CPC: Código de Processo Civil

CPF: Cadastro de Pessoas Físicas

DAD: Departamento Administrativo

Decap: Divisão de Desenvolvimento e Capacitação

Decom: Departamento do Conselho da Magistratura

Decor: Departamento Correccional

Degraf: Departamento Gráfico

Dipat: Divisão de Patrimônio

DJ: Diário da Justiça

DRH: Departamento de Recursos Humanos

DRH: Departamento de Recursos Humanos

Emeron: Escola da Magistratura do Estado de Rondônia

FG: Função Gratificada

Madec: Manual de Análise, Descrição e Especificação de Cargos do Poder Judiciário do Estado de Rondônia

MO: Modelagem Organizacional

MP: Ministério Público

NM: Nível Médio

NS: Nível Superior

OAB: Ordem dos Advogados do Brasil

Ong: Organização Não-Governamental

PDCA: Planejar, Desempenhar, Checar e Atuar

PJ: Poder Judiciário

RG: Registro Geral

SA: Secretaria Administrativa

SAJ: Sistema de Automação Judiciária

SAP: Sistema de Automação Processual

Sebrae: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Seng: Setor de Engenharia

SJ: Secretaria Judiciária

TJRO: Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 O IMPACTO DAS ORGANIZAÇÕES SOBRE O INDIVÍDUO E A SOCIEDADE..</b>	<b>23</b>
<b>3 O PROCESSO DE ESTRUTURAÇÃO E MODELAGEM DAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>27</b>
3.1 A Abordagem de Jay Galbraith – <i>Organization Design</i> .....	28
3.2 A Abordagem de Djalma de Oliveira - Componentes, Condicionantes e Níveis de Influência e Abrangência.....	30
3.3 A Abordagem de Karl Weick – <i>Organization Redesign as Improvisation</i> .....	32
3.4 A Abordagem de Bianor Cavalcanti – <i>O Gerente Equalizador</i> .....	33
3.5 Aplicabilidade dos Modelos de Modelagem Organizacional no Âmbito das Atividades Cartorárias .....	35
<b>4 CONHECENDO O CARTÓRIO CÍVEL, SEUS SERVIDORES, O RELACIONAMENTO DESTES COM OS SETORES ADMINISTRATIVOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA E COM OS AGENTES EXTERNOS .....</b>	<b>38</b>
4.1 Qual é a definição de cartório?.....	38
4.2 O que o cartório faz? .....	38
4.3 De quantos servidores o cartório cível é composto? .....	39
4.4 Quais as atribuições previstas para cada cargo?.....	39
4.4.1 Conceito do cargo de Escrivão e descrição de suas atividades .....	40
4.4.2 Conceito do cargo de chefe de cartório e descrição de suas atividades .....	41
4.4.3 Conceito do cargo de Técnico Judiciário e descrição de suas atividades.....	42
4.4.4 Conceito do cargo de Comissário de Menores e descrição de suas atividades .....	42
4.4.5 Qual a responsabilidade civil, penal e estatutária do Escrivão, do Chefe de Cartório, do Técnico Judiciário propriamente dito e do Comissário de Menores? .....	43
4.5 Qual é a linha de hierarquia dentro do cartório? .....	44
4.6 Qual é o horário de funcionamento do cartório cível? .....	45
4.7 Quais são os livros de existência obrigatória nos cartórios cíveis?.....	46
4.8 Quais são os classificadores de existência obrigatória no cartório cível?.....	46
4.9 Quais são os setores administrativos do Tribunal de Justiça com que, com mais frequência, o cartório cível mantém contato?.....	47
4.10 Quais são os agentes externos que freqüentam o cartório cível? .....	48
4.11 Quais são os outros agentes externos com os quais cartório cível mantém contato administrativo? .....	49
4.11.1 Conceito do cargo Oficial Distribuidor e descrição de suas atividades .....	49
4.11.2 Conceito do cargo Oficial de Justiça e descrição de suas atividades .....	50
4.11.3 Conceito do cargo Oficial Contador e descrição de suas atividades .....	50
<b>5 PLANO ESTRATÉGICO PARA OS CARTÓRIOS CÍVEIS .....</b>	<b>52</b>
5.1 Elementos Descritivos .....	53
5.1.1 Princípios Constitucionais da Administração Pública.....	53
5.1.2 Elementos Conceituais do Planejamento.....	54

5.2	Instrumentalização do Plano Estratégico.....	64
5.2.1	Metodologia do Planejamento Estratégico Aplicado aos Cartórios .....	64
5.3	Desenvolvimento do Plano Estratégico - Elementos Prescritivos.....	67
5.3.1	Etapa 1: Definição das Oportunidades e Ameaças do Ambiente Externo .....	67
5.3.2	Etapa 2: Análise do Ambiente Interno .....	71
5.3.3	Etapa 3: Definição dos Elementos Descritivos .....	74
5.3.4	Etapa 4: Implantação dos Objetivos Estratégicos.....	82
5.3.5	Etapa 5: Controle Estratégico .....	85
<b>6</b>	<b>CONHECENDO E GERINDO OS PROCEDIMENTOS JUDICIAIS NO CARTÓRIO .....</b>	<b>86</b>
6.1	Conceitos Gerais.....	87
6.2	Exemplos de fluxogramas de atividades cartorárias .....	101
6.2.1	Fluxograma referente à tramitação da petição inicial.....	102
6.2.2	Fluxograma referente a extinção de processo com base nos artigos 267 ou 295 do CPC 103	
6.2.3	Fluxograma da tramitação de processo visando à citação.....	104
6.2.4	Fluxograma para arquivamento e desarquivamento de autos.....	105
6.2.5	Fluxograma para designação de audiência .....	106
6.2.6	Fluxograma para expedição de carta precatória .....	107
6.2.7	Fluxograma para o recebimento de petição de impugnação.....	108
6.2.8	Fluxograma para o recebimento de petição de interlocutória.....	108
6.2.9	Fluxograma para o recebimento de contestação.....	109
6.2.10	Fluxograma para o recebimento e processamento de petição de recurso.....	110
6.2.11	Fluxograma para a remessa dos autos para outro juízo .....	111
<b>7</b>	<b>OBJETIVOS GERAL, ESPECÍFICOS E FUNÇÃO DE UM MANUAL DE IMPLEMENTAÇÃO DE PLANOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>112</b>
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>114</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>119</b>
	<b>ANEXO 1: COMPILAÇÃO DA LEI Nº 1467, DE 28 DE ABRIL DE 2005.....</b>	<b>124</b>
	<b>ANEXO 2: COMPILAÇÃO DAS DESCRIÇÕES DAS ATRIBUIÇÕES DAS UNIDADES PERTENCENTES AO TJRO QUE MANTÊM CONTATO COM OS CARTÓRIOS CÍVEIS, EXTRAÍDO DO MANUAL DE ATRIBUIÇÕES DAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>127</b>
	<b>ANEXO 3: MANUAL DE IMPLEMENTAÇÃO DE PLANO ESTRATÉGICO PARA CARTÓRIOS.....</b>	<b>172</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Neste momento introdutório objetiva-se desenvolver uma análise da problemática da justiça diante da atual conjuntura política e social. Para isso, descrevem-se os principais problemas diagnosticados que, de certa forma, têm impedido a maior eficiência da justiça. Inicialmente, desenvolveu-se uma análise sucinta sobre o papel do Estado diante dos desafios enfrentados pelas disfunções dos modelos de gestão pública passados e atuais. Por sua vez, sob a perspectiva teórico-conceitual, evidenciou-se o impacto das organizações sobre o indivíduo e a sociedade, a partir dos estudos de Etzioni e Hall, e abordaram-se alguns aspectos concernentes à estruturação e modelagem organizacional a partir da descrição de quatro abordagens. O propósito dessa abordagem teórico-conceitual é demonstrar como o modelo de plano estratégico proposto está imbricado com as perspectivas teóricas relacionadas.

No contexto da gestão pública, muito se tem feito no sentido de acompanhar as mudanças do papel do Estado e dos objetivos dos governos. Nesse sentido, a discussão sobre o papel do Estado e dos respectivos ferramentais adotados para a sua organização e modelagem esteve presente em todas as reformas ocorridas até o momento atual. Da gestão patrimonialista da coisa pública – pautada no poder centralizado e na prestação de serviços de acordo com interesses econômicos – à gestão burocrática baseada na forma e na norma, o governo sempre buscou estabelecer seus principais objetivos e metas para garantir a execução de suas funções de uma forma planejada. Essa perspectiva continua com o paradigma gerencial, porém com a adoção de estratégias de resultados na prestação de serviços.

Diante desse novo contexto, as reformas administrativas surgem como respostas às disfunções típicas das organizações burocráticas do setor público, como: centralização, rigidez de procedimentos e padronizações, apego às regras e reduzida orientação por resultados.<sup>1</sup> Porém, Rezende<sup>2</sup> adverte que a introdução de novos modelos, administrativos e gerenciais, traz como principal problema para os formuladores e implementadores de políticas públicas nessas organizações o modo de como combinar burocracia e democracia.

---

<sup>1</sup> SANTOS, Clezio Saldanha dos. Introdução à gestão pública. São Paulo: Saraiva, 2006.

<sup>2</sup> REZENDE, Flávio C. A nova gestão pública, *performance* e reinvenção das instituições: um desafio para a reforma do Estado. Revista do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília, n. 4, p. 27-28, nov. 1998.

Dessa forma, a maior questão é saber como coadunar estruturas burocráticas em ambientes democráticos.

As transformações do Estado de maneira geral pressupõem a sua necessária desburocratização, a partir da adoção de gerência estratégica, cooperativa, democrática, participativa e solidária.<sup>3</sup> Por sua vez, Castells<sup>4</sup> defende a necessidade de se pensar a estrutura do Estado como uma rede, com funcionamento flexível e uma política variável, capaz de processar informações e assegurar o processo de decisões compartilhadas. Para a construção desse Estado-rede, seria necessária a combinação dos seguintes princípios: subsidiariedade, flexibilidade, coordenação, participação cidadã, transparência administrativa, modernização tecnológica e profissionalização.<sup>5</sup>

Diante da realidade atual, as instituições públicas têm buscado adequar sua estrutura organizacional e seus processos internos, no sentido de lograr melhores resultados, tendo em conta o cumprimento de sua missão constitucional. Nesse sentido, modelos amplamente aplicados no setor privado são adaptados, com sucesso, para a realidade das organizações públicas. A administração pública, dessa forma, tem envidado esforços no sentido de modelar sua estrutura e seus processos para uma realidade mais dinâmica, em que respostas rápidas às novas tendências e antecipação às reivindicações dos cidadãos geram confiabilidade e são sinônimo de eficiência e eficácia da coisa pública. O Poder Judiciário tem estado atento a esse contexto e vem estabelecendo esforços para suas dificuldades internas e externas, fazendo-se presente nesse cenário como um ator ativo do processo de mudanças sociais.

O princípio de que todos são iguais perante a lei é o que melhor caracteriza o Estado democrático moderno. Assim, o livre acesso à justiça pressupõe a perenidade da democracia na sociedade. No entanto, é evidente o fato de que nem sempre os cidadãos recebem igual tratamento nas instâncias judiciais, ainda que o pleno acesso à justiça se constitua o principal objetivo de um Estado de Direito democrático.

No Brasil, o tema do acesso à justiça tornou-se mais amplo desde a Constituição de 1988, saindo do restrito debate com viés político-jurista e alcançando a sociedade como um todo. A constatação da insuficiência da atuação estatal em dar cumprimento a esse direito fundamental do cidadão deixou mais evidente a necessidade de ações convergentes para

---

<sup>3</sup> NOGUEIRA, Marco A. As possibilidades da política: Idéias para a reforma democrática do estado. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

<sup>4</sup> CASTELLS, Manoel. A sociedade em rede. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

<sup>5</sup> Para a definição desses princípios, ver: CASTELLS, Manoel. O Estado-rede e a reforma da administração pública. Revista do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília, n.5, p. 27-28, jul. 1998.



suprir a sociedade de acesso à justiça com celeridade. Nesse contexto, as readequações estruturais do Poder Judiciário surgem como opção plausível para tornar realidade esse acesso, de forma inclusiva, democrática e abrangente.

No entanto, a conjuntura atual deixa explícito que o Poder Judiciário vive uma crise, e o tema, de forma recorrente, ganhou nesses últimos anos um espaço permanente na agenda dos tribunais, superiores, federais e estaduais, do Conselho Nacional da Justiça, dos magistrados, dos membros do Ministério Público, da mídia e da sociedade como um todo, que exige uma atuação transparente do Poder Judiciário focada nos resultados.

O ministro Nelson Jobim, em seu discurso de posse na presidência do Supremo Tribunal Federal<sup>6</sup> acentuou que:

A questão judiciária passou a ser tema urgente da nação. O tema foi arrancado do restrito círculo dos magistrados, promotores e advogados. Não mais se trata de discutir e resolver o conflito entre esses atores. Não mais se trata do espaço de cada um nesse poder da república. O tema chegou à rua. A cidadania quer resultados.

Quer um sistema judiciário sem donos e feitores. Quer um sistema que sirva à nação e não a seus membros. A nação quer e precisa de um sistema judiciário que responda a três exigências:

- acessibilidade a todos;
- previsibilidade de suas decisões;
- e decisões em tempo social e economicamente tolerável.

Essa é a necessidade. Temos que atender a essas exigências. O poder judiciário não é fim em si mesmo. Não é espaço para biografias individuais. Não é uma academia para a afirmação de teses abstratas. É, isto sim, um instrumento da nação. Tem papel a cumprir no desenvolvimento do país. Tem que ser parceiro dos demais poderes. Tem que prestar contas à nação. É tempo de transparência e de cobranças.

A questão da crise que permeia o Poder Judiciário não pode ser vista apenas a partir da atuação processual do magistrado, das partes ou da falência do instrumento legislativo em prevenir ou dirimir os conflitos.

O despertar de uma nação para os seus direitos, reprimidos por décadas de autoritarismo, a promulgação de uma Constituição garantidora de direitos, a consolidação de visões consumeristas, ambientalistas, entre outras, geraram um excesso de demandas nunca visto antes no Poder Judiciário, fato que se tornou público e notório diante das reiteradas crises do sistema judicial conforme amplamente noticiado pela imprensa nacional.

---

<sup>6</sup> JOBIM, Nelson. Discurso de Posse na Presidência do Supremo Tribunal Federal. 3 jun. 2004. Disponível em :<<http://www.stf.gov.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=62841&caixaBusca=N>>. Acesso em: 14 fev. 2008.

Nesse contexto, o Poder Judiciário passou a ser exigido pelos cidadãos que buscavam ansiosamente outorga de direitos outrora negados pelos anos de repressão. De outra banda, apesar da autonomia administrativa consagrada ao Poder Judiciário na Constituição de 1988, ele não estava preparado para receber a avalanche de demandas oriundas da idéia do acesso irrestrito à jurisdição.

Muitas vozes se levantaram em simpósios, conferências e eventos do gênero, para falar e debater as causas da lentidão do sistema. Disseram, quanto ao anacronismo das leis, da falta de informatização, da falta de magistrados, dos reduzidos orçamentos do Poder Judiciário, fatores apontados como elementos geradores da ineficiência da justiça.

O tempo encarregou-se de desfazer enganos, eliminando alguns dos fatores então relacionados como fundamentos da lentidão judicial.

Mas ao lado dos fatores, antes elencados, que impactavam o sistema judiciário, um outro fator mais relevante da lentidão do sistema judiciário foi diagnosticado e denominado como crise de gestão.

Apesar dos atributos pessoais de magistrados e servidores, eles não estavam preparados para gerir os cartórios como se linhas de produção fossem. Por seu turno, os servidores viram-se numa linha de fogo cruzado entre as partes e seus procuradores, que ansiavam por respostas rápidas, e o magistrado, que exigia mais e mais de seu pessoal de apoio, sem, entretanto, obter os resultados esperados pela clientela.

Luiz Umpierre de Mello Serra<sup>7</sup> assim descreveu o quadro:

Em princípio, as críticas relativas à morosidade formuladas ao Poder Judiciário pareciam injustas, se analisadas do ponto de vista do próprio Poder, pois tinham conhecimento das dificuldades encontradas por seus integrantes. A atuação do Judiciário como prestador de serviços era deficiente e deixava de apontar que não eram aplicadas técnicas de gestão. Destacava-se que a maior parte das serventias atuavam acima dos limites de suas capacidades produtivas, sofriam de uma sistemática carência de investimentos em organização, layout e de informática, e as estatísticas exibiam números grandiosos de demanda.

Após alguma análise diagnóstica, pôde-se perceber que ocorria manifesta a ausência de uma política pública, clara, transparente, objetiva, de contratação e movimentação de pessoal, de treinamento específico dos servidores para o desempenho de suas atividades, de treinamento para o atendimento ao público, que levasse ao aprimoramento dos serviços prestados, visando torná-los mais simplificados, ao alcance e de fácil compreensão por aqueles de menor preparação técnica ou intelectual.

---

<sup>7</sup> SERRA, Umpierre de Mello. Gestão de Serventias. v. 1. Rio de Janeiro: FGV, 1996. p.7 e 8.

Pierpaolo Cruz Bottini,<sup>8</sup> após descartar a falta de investimentos no Poder Judiciário, a não ser em casos isolados, e, a desídia dos magistrados como fatores preponderantes na lentidão do sistema, aponta três fatores para explicar o que denomina “déficit de funcionalidade”. Para, ele, ao lado da legislação processual e do excesso de demandas, ganha relevância a **gestão administrativa**, pois o “[...] sistema de administração do Judiciário ainda padece da falta de modernização, de informatização e de racionalidade [...]”.

Joaquim Falcão,<sup>9</sup> em artigo denominado o Poder Judiciário: Independência e Gestão, em comento a uma pesquisa de opinião realizada pela Associação de Magistrados do Estado de Pernambuco, afirma existir um desafio gerencial ante a carência de pessoas (magistrados e servidores) qualificadas para uma adequada gestão do sistema judicial:

O que ameaça hoje em dia a independência do Judiciário? O Poder Executivo? O Poder Legislativo? Os militares? Acredito que não. Nunca, na história do Brasil, o Poder Judiciário foi tão forte e independente. Mesmo quando o Supremo tomou decisões contrárias aos interesses da Presidência e do Congresso, como aconteceu recentemente, a resposta tem sido uma só: obediência.

E, no entanto, nunca o Judiciário foi tão criticado pela sociedade. Recente pesquisa realizada em São Paulo indica que, para a opinião pública, o principal responsável pela violência que ocorre por lá é justamente o Judiciário. Como explicar este aparente paradoxo: tanta independência e tanta crítica?

A resposta pode ser inferida da oportuna pesquisa realizada pela Associação dos Magistrados de Pernambuco, coordenada pelos professores Luciano Oliveira e Ernani Carvalho. A resposta é, no fundo, um desafio: como aumentar a eficiência da gestão interna do Poder Judiciário de Pernambuco? Como evitar o desperdício? Como substituir práticas personalistas por práticas mensuráveis mais objetivamente? A pesquisa mostra que os juízes trabalham mais de oito horas por dia e mais de 50% ainda levam trabalho para a casa. Mesmo assim, o acúmulo de processos é enorme.

Dois indicadores evidenciam a toda a prova que o Tribunal de Justiça de Pernambuco está diante de um desafio gerencial: segundo a pesquisa, os juízes não tiveram formação em gestão, mas reconhecem precisar dela para gerir suas varas, suas turmas, seu tribunal. Cerca de 77% gostariam de participar de cursos de aperfeiçoamento em gestão. Além disso, a comunicação interna parece ser deficiente: 75% dos juízes nunca foram consultados pela mesa diretora do TJPE sobre suas necessidades de trabalho. Apenas 25% se reúnem com seus funcionários para aperfeiçoar as rotinas. Não é por menos que Margarida Cantarelli está realizando no Ceará curso de aperfeiçoamento em gestão para os juízes federais. Cerca de 67% dos juízes acreditam que os serventuários estão insatisfeitos com seu trabalho – seja por questões salariais, seja pela ausência de políticas de recursos humanos.

Por solicitação do Ministério das Relações Exteriores do Governo Brasileiro, o Foreign Investment Advisory Service (FIAS), iniciativa conjunta da International Finance

<sup>8</sup> BOTTINI, Pierpaolo Cruz. Capítulo 10 – A reforma do Judiciário: aspectos relevantes. Novas Direções na Governança da Justiça e da Segurança. Brasília, DF. Ministério da Justiça, 2006, p.219.

<sup>9</sup> FALCÃO, Joaquim. Judiciário: independência e gestão. Jornal do Comércio, Pernambuco, 30 jun. 2006.

Corporation e do Banco Mundial, realizou uma análise do atual cenário de investimentos no Brasil, com ênfase especial no investimento direto estrangeiro – FDI voltado à exportação, e, entre as várias conclusões sobre a burocracia brasileira, pontuou:<sup>10</sup>

Os empresários consideram a burocracia brasileira excessiva, ineficiente, carente de fundos, sujeita à corrupção, paternalista e arrogante na certeza de que os seus pontos de vista sobre a maior parte das questões são corretos. Muito embora muitas partes da administração pública pareçam funcionar bem, essas reclamações aplicam-se a muitas outras, inclusive ao Judiciário, a vários organismos governamentais, repartições responsáveis pelos processos de combate ao monopólio e a repartição encarregada de patentes e outros padrões de propriedade intelectual.

Inegavelmente, a morosidade com que opera o sistema judiciário do país ganhou contornos de preocupação nacional, capaz de gerar crises sociais e afetar inclusive os investimentos econômicos, e tornou-se insuportável.

O professor Armando Castelar Pinheiro, Economista do IPEA, professor do Instituto de Economia da UFRJ e membro do Idesp, analisando, entre outros aspectos, a questão da morosidade da justiça e suas implicações com a economia, em artigo<sup>11</sup> denominado “Judiciário, Reforma e Economia: A Visão dos Magistrados” assevera que:

O Judiciário brasileiro é uma instituição com problemas sérios. De fato, a despeito do grande aumento dos gastos públicos com a Justiça, esta permanece lenta e distante da grande maioria da população. Em parte isso se explica pelo também vertiginoso crescimento da demanda por serviços judiciais, o que faz com que os juizes brasileiros continuem obrigados a julgar milhares de processos todo ano. Neste contexto, inovações bem-sucedidas, como os Juizados Especiais, têm sido incapazes de reverter endogenamente a precária situação em que vive o Judiciário. Nas palavras do presidente do Tribunal de Alçada Criminal de São Paulo, “É consensual no Brasil a necessidade de uma reforma no Poder Judiciário, única das funções estatais que não absorveu as tecnologias disponíveis e que vem se caracterizando por inadmissível lentidão”. Essa percepção tem se refletido nos últimos anos em um amplo conjunto de propostas de reforma, discutidas dentro e fora do Congresso Nacional, que não obstante têm avançado pouco em termos de medidas práticas.

Este trabalho parte do entendimento de que uma maneira de avançar mais rapidamente com esse processo de reforma, e chegar-se a propostas com significativo potencial de resolver os atuais problemas, em particular aqueles com conseqüências mais negativas para a economia, é aprendendo com os profissionais que mais conhecem as mazelas do Judiciário: os próprios magistrados. Esta foi a motivação da pesquisa apresentada neste capítulo, promovida pelo Idesp (Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo), que teve dois objetivos principais: conhecer a visão dos magistrados sobre a intensidade e as causas dos problemas apresentados pelo Judiciário brasileiro, e sobre as possíveis soluções

<sup>10</sup> BARREIRAS JURÍDICAS, ADMINISTRATIVAS E POLÍTICAS AOS INVESTIMENTOS NO BRASIL. v. I, jun. 2001. Itamaraty. BRASIL.

<sup>11</sup> PINHEIRO, Armando Castelar. Judiciário, reforma e economia: A visão dos magistrados. São Paulo. Disponível em: <[http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/Armando\\_Castelar\\_Pinheiro2.pdf](http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/Armando_Castelar_Pinheiro2.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2008.

para eles; e saber como os juizes, desembargadores e ministros de tribunais superiores vêm as relações entre o Judiciário e a economia.

Ainda que baseado principalmente em entrevistas estruturadas junto a magistrados brasileiros, este não é, porém, um trabalho de Sociologia do Direito. Este também não é um texto típico de Law and Economics, apesar da preocupação com o Judiciário e sua influência sobre a economia. Ele se enquadra antes na literatura supra citada, que vê o Judiciário como instituição econômica, procurando entender sua influência sobre o desenvolvimento econômico. Ele avança, todavia, em relação a esses trabalhos ao pesquisar não os agentes econômicos que utilizam os serviços da justiça, mas os próprios responsáveis pela sua administração. Com isso, ele ajuda a compor um diagnóstico sobre os problemas do Judiciário que mais afetam a economia e a avaliar as iniciativas que podem tornar o Judiciário uma instituição mais eficaz e eficiente do ponto de vista econômico.

No artigo do professor Armando Castelar Pinheiro ele discorre sobre diversos pontos detectados na pesquisa realizada para avaliar a morosidade do Poder Judiciário Brasileiro e, entre eles a questão da ineficiência administrativa afirmando que:

As respostas à questão 15 ratificam a conclusão tirada da Tabela 5.3, de que a ineficiência administrativa tem uma importância apenas secundária para explicar a morosidade da justiça. Esta mesma constatação é válida para as três explicações apresentadas na Tabela 5.6, onde se destacam a falta de uma administração ativa de casos e a má gestão do fluxo físico de processos. Das três, a falta de uma administração ativa de casos é vista como o problema mais relevante, mas ainda assim de importância secundária quando comparada à falta de recursos ou às falhas na legislação processual. A importância em certo sentido secundária desse problema é consistente com os 59,1% dos magistrados pesquisados por Sadek (1995), que consideraram ser o fato de os “juizes estarem sobrecarregados com tarefas que poderiam ser delegadas” um obstáculo muito ou extremamente importante ao bom funcionamento do Judiciário – ou seja, uma proporção elevada, mas inferior a de magistrados que têm a mesma opinião sobre outros problemas (ver abaixo).

Tabela 5.6: Importância de problemas administrativos

Questão 15: “Com relação à ineficiência administrativa, quais dos seguintes fatores o(a) senhor(a) considera que são importantes para explicar a morosidade da justiça?”							
		Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem nenhuma importância	Não sabe / Sem opinião	Não Respondeu
Ausência de uma administração ativa de casos *	Freq	252	293	127	35	14	20
	%	34.0	39.5	17.1	4.7	1.9	2.7
Má gestão do fluxo físico de processos	Freq	201	362	122	27	8	21
	%	27.1	48.9	16.5	3.6	1.1	2.8
Lentidão na notificação das partes	Freq	184	315	181	30	7	24
	%	24.8	42.5	24.4	4.0	0.9	3.2

\* Por exemplo, agrupando e decidindo em conjunto processos com o mesmo conteúdo.

A importância secundária atribuída à ineficiência administrativa foi em parte uma surpresa, pois estudos realizados pelo Banco Mundial apontavam que os juizes brasileiros despendiam 65% de seu tempo em atividades não judicantes.<sup>12</sup> Segundo os próprios magistrados, porém, três quartos deles não gastam mais do que 30% do seu tempo em atividades administrativas, com somente 5,1% dos entrevistados

<sup>12</sup> DAKOLIAS, Maria. Banco Mundial. Nota Técnica 319, 1996.

ocupando mais do que 50% do seu tempo com essas atividades (Tabela 5.7). Dos motivos que levam os juizes a despendere uma significativa parcela de seu tempo em trabalhos administrativos, o arcaísmo das práticas administrativas é apontado como o mais importante, vindo em seguida a falta de preparo dos funcionários e de treinamento dos juizes nesse tipo de atividade (Tabela 5.8).

Tabela 5.7: Proporção do tempo do magistrado gasto em atividades administrativas

Questão 17: “Estima-se que no Brasil os juizes gastem muito do seu tempo em atividades administrativas. Já na Alemanha e em Cingapura, por exemplo, os juizes dedicam todo o seu tempo a atividades judicantes. Gostaríamos de saber, no seu caso, que proporção do seu tempo o(a) senhor(a) gasta em atividades administrativas?”		
Freq	%	
Menos de 15%	294	39.7
Entre 15% e 30%	263	35.5
Entre 30% e 50%	110	14.8
Entre 50% e 70%	29	3.9
Mais de 70%	9	1.2
Não sabe / Não tem uma opinião formada a respeito	14	1.9
Não Respondeu	22	3.0

Tabela 5.8: Importância de fatores que levam o juiz a ocupar-se de tarefas administrativas

Questão 18: “Que importância o(a) Sr.(a) atribui aos seguintes fatores como causas da significativa parcela de tempo que os juizes brasileiros gastam em tarefas administrativas?”							
Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem nenhuma importância	Não sabe / Sem opinião	Não respondeu		
Falta de treinamento específico dos juizes em questões administrativas	Freq	192	307	162	38	15	27
	%	25.9	41.4	21.9	5.1	2.0	3.6
Falta de preparo dos funcionários	Freq	273	334	79	21	8	26
	%	36.8	45.1	10.7	2.8	1.1	3.5
Arcaísmo das práticas administrativas	Freq	351	280	59	20	7	24
	%	47.4	37.8	8.0	2.7	0.9	3.2
Desejo dos juizes de controlar o que ocorre em suas comarcas ou tribunais	Freq	132	258	221	90	16	24
	%	17.8	34.8	29.8	12.1	2.2	3.2

É certo que a morosidade do sistema judiciário é derivada de vários fatores entre os quais podemos citar o anacronismo das leis processuais e a falta de recursos, não menos certo, porém é também a existência de uma crise de gestão administrativa que tem sido relegada ao plano inferior na busca de soluções para o combate a lentidão da Justiça.

O retardo temporal na prestação jurisdicional tem, como dito acima, se transformado no denominado “custo Brasil” influenciando a economia. Noticia publicada no site Gazeta Jurídica<sup>13</sup> destaca pesquisa que [...] mostra que tribunais brasileiros recebem 17 milhões de processos por ano. A morosidade do Judiciário pode levar a uma perda anual de US\$ 10 milhões para a economia do País. Esse valor se refere aos gastos que empresas e próprio governo têm para manter os processos.[...]

<sup>13</sup> Gazeta Jurídica.com.br. Os números do poder judiciário: Morosidade custa US\$ 10 milhões. 30 maio 2006. Disponível em: <<http://www.gazetajuridica.com.br/index.php/2006/05/30/so-numeros-do-poder-judiciario-morosidade-custa-us-10-milhoes/>>. Acesso em: 20 fev. 2008.

A consequência social pela lentidão no tramite processual tem levado o Poder Judiciário ao descrédito perante a sociedade o que lhe tem abalado sobre maneira a eficácia de suas decisões. O desprestígio social do sistema Judiciário Brasileiro e suas consequências podem ser avaliadas no conteúdo das afirmações do presidente do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra), Rolf Hackbart, contidas na entrevista<sup>14</sup> que se transcreve:

O presidente do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra), Rolf Hackbart, fez hoje (15) um apelo ao Judiciário para que acelere o julgamento dos processos relativos à reforma agrária no país. "Faço um apelo aos juizes: respeitando toda a autonomia do poder Judiciário, mas decidam. Porque são centenas de famílias esperando a decisão de juizes", disse ele, em entrevista a emissoras de rádio parceiras da Radiobrás.

Hackbart destacou que, de acordo com a legislação brasileira, todo processo de reforma agrária depende da decisão de um juiz. "O poder Judiciário tem muito trabalho. O que estamos fazendo é dialogando com os juizes, apresentando nossas prioridades e pedindo que eles decidam se a terra vai para a reforma agrária ou não", afirmou.

De acordo com um levantamento de 2006 do Incra, divulgado pela assessoria, tramitam na justiça 349 processos de retomada de terra pública federal somente na Amazônia Legal, nos estados de Amapá, Mato Grosso, Pará, Rondônia e Roraima. Os processos envolvem 7,5 milhões de hectares de terra, área maior que a dos estados de Sergipe e Rio Grande do Norte juntos, e quase semelhante à área de Santa Catarina, ou de Pernambuco.

Além disso, há 157 processos de emissão da posse (documento necessário para a realização dos projetos de assentamento), envolvendo 367 mil hectares de terra.

Respondendo a uma rádio de Mato Grosso, Hackbart disse que, no estado, o Ministério Público faz fortes cobranças para que o Incra pare de desapropriar e faça apenas retomada de terras públicas, mas a lentidão da Justiça também atrapalha esse processo. "Há mais de 3,4 milhões de hectares de terra pública federal no estado do Mato Grosso que não está destinada. Mas ela está ocupada e geralmente por grandes empresas, grandes produtores", disse. As informações são da Agência Brasil.

Está patente, portanto, aos olhos de muitos que se dedicam à análise dos problemas da Justiça que a crise tem um viés gerencial no sistema que necessita ser equacionado para contribuir para a melhoria da velocidade e confiabilidade do Poder Judiciário.

Nessa perspectiva, a atividade desenvolvida por servidores de cartório ganha relevo e transcende a própria sentença, pois esta passou a ser apenas um capítulo da jornada jurisdicional.

Para ingresso na carreira, os servidores são selecionados por concurso público, que se resume a um teste de memorização, despido, portanto, de possibilidades para descobrir o

---

<sup>14</sup> Bonde News. Lentidão do Judiciário barra reforma agrária. Paraná, 15 mar. 2007. Disponível em: <<http://www.bonde.com.br/bondenews/bondenewsd.php?id=328&dt=20070315>>. Acesso em: 20 fev. 2008

servidor preparado para o serviço administrativo, e a eles que se entregam os serviços de apoio à prestação jurisdicional.

Esse servidor, selecionado inadequadamente, terá que desempenhar suas funções em um ambiente de trabalho desconhecido, na companhia de colegas por vezes desmotivados e que cultivam técnicas arcaicas na realização das tarefas diárias. O fruto dessa aventura revelou-se desastroso, pois o acúmulo de serviço em cartório, gerado a partir de rotinas obsoletas, contribui para a morosidade do sistema judicial, redundando em descrédito e falta de legitimidade do Poder Judiciário no desempenho de sua parte na missão constitucional que visa contribuir para a construção de uma sociedade livre, justa e solidária.<sup>15</sup>

Todo esse contexto demonstra a importância das organizações, de uma maneira geral, no processo de mudanças sociais e evolução dessa sociedade. As organizações, além de se constituírem instrumentos de controle social, também assumem o papel de agentes da sua modernização. Nesse sentido, o Poder Judiciário está imbricado, pois, como instituição pública, sua missão constitucional torna evidente seu importante papel na ossatura do Estado no que diz respeito à manutenção do Estado de Direito democrático.

É preciso, então, definir e implantar instrumentos mais eficazes de gerenciamento e controle que possam colaborar efetivamente para a melhoria de desempenho das unidades organizacionais que compõem o Poder Judiciário, a partir do aperfeiçoamento e racionalização das atividades desenvolvidas. Às atividades voltadas para a desburocratização e simplificação devem-se somar ações objetivas, que estabeleçam parâmetros mais flexíveis para a modelagem dos processos decisórios.

Para propor um instrumento capaz de contribuir com a melhoria do Poder Judiciário no que tange aos problemas gerenciais do setor administrativo e dos procedimentos judiciais de um cartório cível, é necessário: a) discutir o impacto das organizações sobre o indivíduo e a sociedade; b) obter conhecimento teóricos sobre a estruturação e modelagem das organizações; c) conhecer as estruturas de pessoal, físicas e de relacionamentos administrativos com os agentes internos e externo do cartório cível; d) apresentar um modelo de plano estratégico a ser desenvolvido para os cartórios cíveis; e) adquirir bases conceituais sobre os termos, institutos e procedimentos judiciais desenvolvidos no cartório cível; f) por fim estabelecer os objetivos e funções de um manual de gerenciamento administrativo de procedimentos judiciais.

---

<sup>15</sup> BRASIL. Congresso Nacional. Constituição Federal. Brasília, DF, 1998. (art. 3º inc. I).



O instrumento a ser proposto será um Manual de Implementação de Planos Estratégicos capaz de ser utilizado nas perspectivas do equacionamento dos problemas de gerência administrativa e dos procedimentos judiciais, o que justifica a abordagem anteriormente descrita.

É o que se fará nos momentos seguintes.

## 2 O IMPACTO DAS ORGANIZAÇÕES SOBRE O INDIVÍDUO E A SOCIEDADE

Objetivo: Constatar que as organizações impactam o cotidiano do indivíduo e da sociedade. Nesse contexto, o cartório, como uma organização pública, é capaz de influenciar, por sua eficiência ou ineficiência, a vida das pessoas.

Vive-se em um cotidiano organizacional em que as organizações são um componente predominante nas sociedades contemporâneas. Nossa sociedade, portanto, é uma sociedade de organizações. Elas estão ao nosso redor. Nascemos nelas e, normalmente, morreremos nelas. A esse respeito, aponta Etzioni:<sup>16</sup>

Nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas das nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos numa organização, e, quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial.

Por sua vez, as organizações tiveram papel essencial nos processos de transformação social da história. A ascensão do Império romano, a disseminação do cristianismo, o crescimento e o desenvolvimento do capitalismo e do socialismo foram realizados por meio de organizações.<sup>17</sup> Os fenômenos sociais contemporâneos também não podem ser analisados sem a compreensão do seu contexto organizacional. Nesse sentido, a análise organizacional tem sido um tema eminente e importante, não só no contexto acadêmico, mas sob diversas perspectivas e em diversos níveis.

Assim, os estudos que permeiam as organizações são prementes, visto que elas produzem impactos de maior ou menor abrangência nas relações sociais.

Sobre isso, Hall<sup>18</sup> afirma:

As organizações são dotadas de capacidade para fazer um grande bem ou um grande mal. A maioria fica em uma posição intermediária, [...]. Elas não são objetos benignos. Elas podem disseminar o ódio, mas também salvar vidas e, talvez, almas. Elas podem provocar a guerra, mas também trazer a paz. Esses impactos podem ser intencionais ou não-intencionais, reconhecidos ou não.

<sup>16</sup> ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. São Paulo: Pioneira, 1964. p. 7.

<sup>17</sup> HALL, Richard H. Organizações, estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

<sup>18</sup> HALL, Richard H. Organizações, estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004, p.3.

A sociedade moderna atribui um grande valor moral ao racionalismo, à eficiência e à competitividade, visto que depende das organizações, em grande parte, como as formas mais racionais e eficientes que se conhecem, para alcançar seus objetivos e realizar suas necessidades de maneira mais eficiente que os agrupamentos sociais menores como a família, os amigos e as comunidades. Isso porque, na busca de satisfação de suas necessidades, existem atividades que os indivíduos não podem realizar sozinhos.

Dentro desse mesmo raciocínio, sem organizações bem administradas torna-se impossível a manutenção do nosso padrão de vida, nosso nível cultural e nossa vida democrática.<sup>19</sup> O autor aponta a existência, até certo ponto, de uma concomitância entre o racionalismo da organização e a felicidade humana. No entanto, reconhece a existência de um ponto no qual a felicidade e a eficiência deixam de se apoiar mutuamente. Nesse aspecto, nem todo trabalho pode ser pago e satisfatório, e nem todos os regulamentos e ordens podem tornar-se aceitáveis.<sup>20</sup>

Percebe-se, dessa forma, a existência de um dilema desafiador para as organizações contemporâneas: o de reunir grupos de indivíduos que sejam tão racionais quanto possível e, ao mesmo tempo, produzir o mínimo de efeitos indesejáveis e o máximo de satisfação.

Ao analisar o impacto das organizações no indivíduo e na sociedade, sob a perspectiva dos autores da Escola das Relações Humanas, a partir da visão estruturalista, Etzioni<sup>21</sup> diagnostica:

Ao analisar a visão de “harmonia” dos autores desta escola (Relações Humanas), os estruturalistas reconheceram, inteiramente, e pela primeira vez, o dilema da organização: as tensões inevitáveis - que podem ser reduzidas, mas não eliminadas - entre as necessidades da organização e as necessidades de seu pessoal; entre a racionalidade e a irracionalidade; entre a disciplina e a autonomia; entre relações formais e informais; entre administração e trabalhadores ou, mais genericamente, entre posições e divisões.

As análises do impacto das organizações sobre os indivíduos concentram-se, em sua maioria, nas organizações de trabalho, visto que são elas que ocupam a maior parte da vida dos indivíduos. Essas análises examinam a forma como as pessoas reagem na condição de membros de organizações. Assim, apoiando-se nos estudos de Lorsch e Morse (1974), Hall<sup>22</sup> aponta que, se, por um lado, o trabalho repetitivo e rotinizado é altamente alienante

---

<sup>19</sup> ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. São Paulo: Pioneira, 1964.

<sup>20</sup> ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. São Paulo: Pioneira, 1964.

<sup>21</sup> ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. São Paulo: Pioneira, 1964, p. 12.

<sup>22</sup> HALL, Richard H. Organizações, estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

para o indivíduo, por outro lado o trabalho que fornece potencial para o avanço e o uso de capacitações criativas ou expressivas é prazeroso e até enriquecedor.

Além dos aspectos sociais, é preciso considerar os aspectos econômicos que envolvem o impacto das organizações sobre os indivíduos e a sociedade. Esse aspecto constitui-se uma questão central para os dirigentes e trabalhadores que estabelecem uma relação dialética entre, de um lado, os detentores do capital e as elites dirigentes, que objetivam a redução de custos por meio de baixos salários e tarefas uniformes – dentre outros aspectos de racionalização –, e, de outro, os trabalhadores, que almejam elevar seu padrão e qualidade de vida e ter um trabalho, no mínimo, interessante. Fica claro o conflito de interesses inerente a essas visões dicotômicas. Essas diferenças de perspectivas geram crises, estabelecem estratificações sociais e criam, muitas vezes, um clima de tensão que gera conflitos, pela dificuldade de enquadramento das partes.

Um outro aspecto relevante das relações entre organizações e indivíduos diz respeito ao fato de algumas dessas organizações se preocuparem com a implantação de políticas que visem a uma relação mais “amigável” com o indivíduo. Essas políticas se traduzem pela divisão de tarefas, tempo flexível, trabalho à distância, semanas de trabalho mais curtas e cuidados voltados às crianças e aos idosos.<sup>23</sup> Nesse sentido, as relações entre os indivíduos e as organizações são, em certo grau, recíprocas.

Por sua vez, as organizações exercem impactos importantes na sociedade, numa conotação mais ampla. É preciso levar em conta o fato de que existe uma relação recíproca entre elas. As teorias das organizações contemporâneas enfatizam essa realidade, e apontam o papel central do ambiente para as operações das organizações. Hall, em seus estudos, busca apontar os impactos das organizações sobre o ambiente, considerando os interesses de indivíduos e grupos controladores.

As organizações também são ativas participantes no desenvolvimento e na implementação da política governamental ou pública, por meio de *lobby* e outras ações políticas. Hall<sup>24</sup> explica essa intervenção organizacional:

O papel sem precedente das organizações na sociedade contemporânea baseia-se no fato de que a organização moderna é uma entidade legal, de modo idêntico à pessoa física. [...] A legalidade organizacional é concedida pelo Estado, ele mesmo uma criação jurídica. Da mesma maneira que o Estado outorga ao indivíduo um conjunto de direitos e responsabilidades, as organizações recebem direitos e responsabilidades. Esses direitos, juntamente com o grande tamanho de muitas organizações, concedem-lhe um enorme poder no âmbito do Estado.

<sup>23</sup> HALL, Richard H. Organizações, estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

<sup>24</sup> HALL, Richard H. Organizações, estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. p.15.

Dessa forma, percebe-se o quanto as organizações são influenciadas pela sociedade e a influenciam. São agentes ativos no processo de mudança social. Isso se evidencia, por exemplo, na área política, em que exercem *lobby* e lutam pela aprovação de instrumentos legais favoráveis a seus próprios programas. Nesse sentido, segundo Hall,<sup>25</sup> decisões favoráveis a uma organização conduzem a programas que, por sua vez, afetam a sociedade.

Nesse sentido, as unidades cartorárias podem ser vistas como organizações dentro de uma organização maior, que é o Poder Judiciário. Suas atividades implicam influências diretas e indiretas no cotidiano dos cidadãos e da sociedade na qual se inserem. Portanto, torna-se premente adequar a estrutura dos cartórios para que possam contribuir com qualidade na consecução dos objetivos institucionais e na missão do Judiciário.

Resumo:

A sociedade moderna possui como valores de sua organização a moral, o racionalismo, a eficiência e a competitividade. Em razão desses valores, as organizações são tidas como agentes transformadores dos indivíduos e da sociedade. Nessa perspectiva, o cartório, como ente estatal inserido na organização maior que é o Poder Judiciário, detém a possibilidade de influenciar os indivíduos e a sociedade, bem como, no sentido oposto, de ser influenciado por ela.

---

<sup>25</sup> HALL, Richard H. Organizações, estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

### 3 O PROCESSO DE ESTRUTURAÇÃO E MODELAGEM DAS ORGANIZAÇÕES

Objetivo: Fornecer elementos teóricos sobre o processo dinâmico de estruturação e modelagem das organizações segundo a visão de especialistas e a sua aplicabilidade às unidades cartorárias.

A importância do papel das organizações no processo de desenvolvimento social, político e econômico da sociedade ao longo da nossa história é evidente. De certa forma, as organizações têm dado o tom e estabelecido o ritmo desse processo evolutivo, ao mesmo tempo em que sofrem o impacto das mudanças que provocam em seu ambiente. Nesse contexto, a lei de ação e reação (causa e efeito) também se faz presente.

Esse papel ativo das organizações no processo de mudança tem se tornado possível em função da capacidade que elas têm de se adaptar às mutações de seu ambiente. Por meio da intervenção dos indivíduos, sob a perspectiva tanto revolucionária quanto evolucionária, os esforços no sentido de adequar as estruturas organizacionais ao seu ambiente têm gerado modelos e abordagens teóricas que buscam explicar a dinâmica organizacional em torno do seu processo de estruturação e modelagem.

Criadas inicialmente de forma simples, as organizações tornam-se complexas ao longo do tempo, e, nesse sentido, não são poucos os esforços despendidos por seus criadores para compreenderem sua própria criação. Da abordagem funcionalista à abordagem orgânica, muitos pensadores têm envidado esforços para estabelecer modelos que possam explicar a dinâmica e a modelagem organizacional (MO) a partir de premissas que envolvem um conjunto de fatores e variáveis intervenientes e suas correlações nos contextos interno e externo da estrutura organizacional.

Nesse aspecto, surge, por exemplo, o conceito de arquitetura organizacional, formulado por David Nadler, Marc Gerstein e Robert Shaw (“*aput*” CAVALCANTI, Bianor S. O gerente equalizador: estratégias de gestão no setor público. Rio de Janeiro: FGV, 2005). Para esses autores, a arquitetura organizacional pode ser compreendida como o conjunto de elementos, tais como: a estrutura formal, as práticas de trabalho, a natureza da organização informal, os processos de seleção de pessoal, a socialização e o desenvolvimento de pessoas, que determinam o *modus operandi* de uma organização. Para esses autores, essa concepção não visa substituir outras técnicas de modelagem; ao

contrário, necessita de sua implementação, como ocorre, explicitamente, com a qualidade total, o *empowerment* e o *benchmarking*, entre outras.

Como dito, várias são as abordagens teóricas que buscam estabelecer modelos aplicáveis no processo de MO. No entanto, para os nossos propósitos, trataremos a questão da modelagem a partir de uma síntese que envolve as abordagens de quatro eminentes pensadores e estudiosos da MO: Jay Galbraith<sup>26</sup> e Djalma de Oliveira<sup>27</sup>, com suas abordagens mais tradicionais e funcionalistas, a partir do conceito de arquitetura; Karl Weick<sup>28</sup>, que aborda a MO sob a perspectiva interpretativista; e Bianor Cavalcanti<sup>29</sup>, que desenvolve uma teoria a partir da metáfora da equalização.

### 3.1 A Abordagem de Jay Galbraith – *Organization Design*

Para esse autor, a MO constitui-se por meio de um conjunto de processos decisórios que objetivam coadunar as metas e os objetivos organizacionais, seus padrões de alocação da força de trabalho (mão-de-obra), e sinergia entre as unidades organizacionais e os recursos humanos.

A partir da perspectiva contingencial, o modelo de Galbraith propõe *designs* estruturais considerando as incertezas que envolvem metas e propósitos, estilos de organização, processos de integração das pessoas à organização e escolhas que busquem, de forma coerente, combinar ou alterar metas, organização e indivíduos para efetivar mudanças no ambiente organizacional e atender aos interesses da própria organização.

Nesse sentido, Galbraith aponta a existência de três fatores limitadores da efetivação da mudança organizacional, quais sejam: o teórico, o dos recursos e o organizacional. O primeiro diz respeito à falta de conhecimento que envolve o processo de mudança. O segundo, por sua vez, refere-se à inexistência de recursos para efetivar as mudanças. O terceiro está relacionado à falta de capacidade organizacional para resolver problemas a partir do gerenciamento estratégico dos objetivos e dos processos integradores. Nesses

---

<sup>26</sup> GALBRAITH, Jay. R. *Organization design*. Massachusetts: Addison Wesley, 1997.

<sup>27</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. *Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial*. 12<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2001.

<sup>28</sup> WEICK, Karl. *Organizational redesign as improvisation*. New York: Oxford University Press, 1996.

<sup>29</sup> CAVALCANTI, Bianor S. *O gerente equalizador: estratégias de gestão no setor público*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

aspectos, a MO deve integrar conhecimento, recursos e capacidade organizacional. Assim, na visão do autor, deve-se combinar conhecimento teórico sobre a organização e os recursos disponíveis. Por sua vez, é impossível modelar uma organização sem considerar as pessoas que a operacionalizam.

Galbraith aponta que a organização é formada por dimensões compostas por variáveis que devem ser consideradas no processo de MO. O modelo do autor é composto por cinco dimensões: tarefas, estrutura, tecnologia da informação, sistema de recompensas e pessoas. O quadro a seguir demonstra a composição de cada dimensão proposta no modelo.

As escolhas estratégicas comentadas anteriormente dizem respeito às variáveis que devem ser mudadas, pois a mudança em uma determinada variável demanda compensação e coordenação com as demais, já que o modelo é sistêmico, o que implica em dizer que as variáveis estão interconectadas e são interdependentes. Nesse sentido, para obter eficiência e eficácia, bem como efetividade organizacional, faz-se necessário manter a coerência e a compatibilidade na modelagem das variáveis. Para isso, as escolhas estratégicas devem atender aos critérios pertinentes à adequação, à natureza da organização e às suas relações com o ambiente.

Quadro 1 – Dimensões e variáveis do modelo de Galbraith

<b>DIMENSÕES</b>	<b>VARIÁVEIS</b>
Tarefa	Escolha do domínio Objetivos Diversidade Dificuldade Variabilidade
Estrutura	Divisão do trabalho Departamentalização Configuração Distribuição do poder horizontal e vertical
Informação e Processo Decisório	Mecanismos de decisão Frequência Formalização Escopo do banco de dados
Sistema de Recompensas	Recompensa Base de promoção Estilo de liderança Desenho de cargos
Pessoas	Promoção e transferência Seleção e recrutamento Treinamento e desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Jay R. Galbraith, 1997.



Essa dinâmica implica mudanças que requerem, necessariamente, o processamento de informação, que, por sua vez, resulta em incerteza. Galbraith define incerteza como a diferença entre a quantidade de informação requerida para desempenhar uma determinada tarefa e a quantidade de informação já possuída pela organização. A partir desse conceito, o autor comenta que, quando predominam certeza, estabilidade e previsibilidade nas relações ambientais, se adota um modelo mecanicista-funcionalista. Ao contrário, a incerteza, a instabilidade e a imprevisibilidade demandam modelos orgânicos.

Por fim, a modelagem, como um processo sistêmico e contínuo, requer revisões constantes. Nesse sentido o modelo de Galbraith aponta que os aspectos hierárquicos e burocráticos são elementos limitadores do processamento de informações, que, por sua vez, engessam o processo de mudança.

### **3.2 A Abordagem de Djalma de Oliveira - Componentes, Condicionantes e Níveis de Influência e Abrangência**

Ao estudar o processo de MO nas organizações, Djalma de Oliveira<sup>30</sup> aponta que esse processo é delineado a partir dos objetivos e estratégias organizacionais. Para ele, a estrutura organizacional é uma ferramenta que viabiliza o alcance das situações almejadas pela empresa. O autor também se preocupa em definir organização como função, visto que a estrutura organizacional é o instrumento básico para a concretização desse processo. Dessa forma, organização “é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos”.<sup>31</sup>

Assim, o modelo de MO proposto pelo autor considera um conjunto de elementos e variáveis que se inter-relacionam nos diversos níveis da estrutura organizacional. As variáveis são definidas como componentes e condicionantes da estrutura. A primeira – componentes – refere-se a quatro sistemas básicos identificados pelo autor: sistema de responsabilidade, sistema de autoridade, sistema de comunicação e sistema de apoio à decisão. A segunda – condicionantes – diz respeito aos fatores externos (ambientais) que

---

<sup>30</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho R.de. Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

<sup>31</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho R.de. Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 198.

influenciam e condicionam o desempenho organizacional: fator humano, fator ambiente externo, fator objetivos e estratégias e fator tecnologia. A Figura 1, adiante, fornece uma idéia mais exata de como esse modelo se configura.

Djalma de Oliveira aborda a MO considerando um nível de abrangência que busca envolver aspectos objetivos e subjetivos da organização, mesmo sob a perspectiva funcionalista. Seu modelo, apesar de envolver aspectos de grande complexidade, é didático e de fáceis entendimento e aplicação no contexto teórico-empírico.

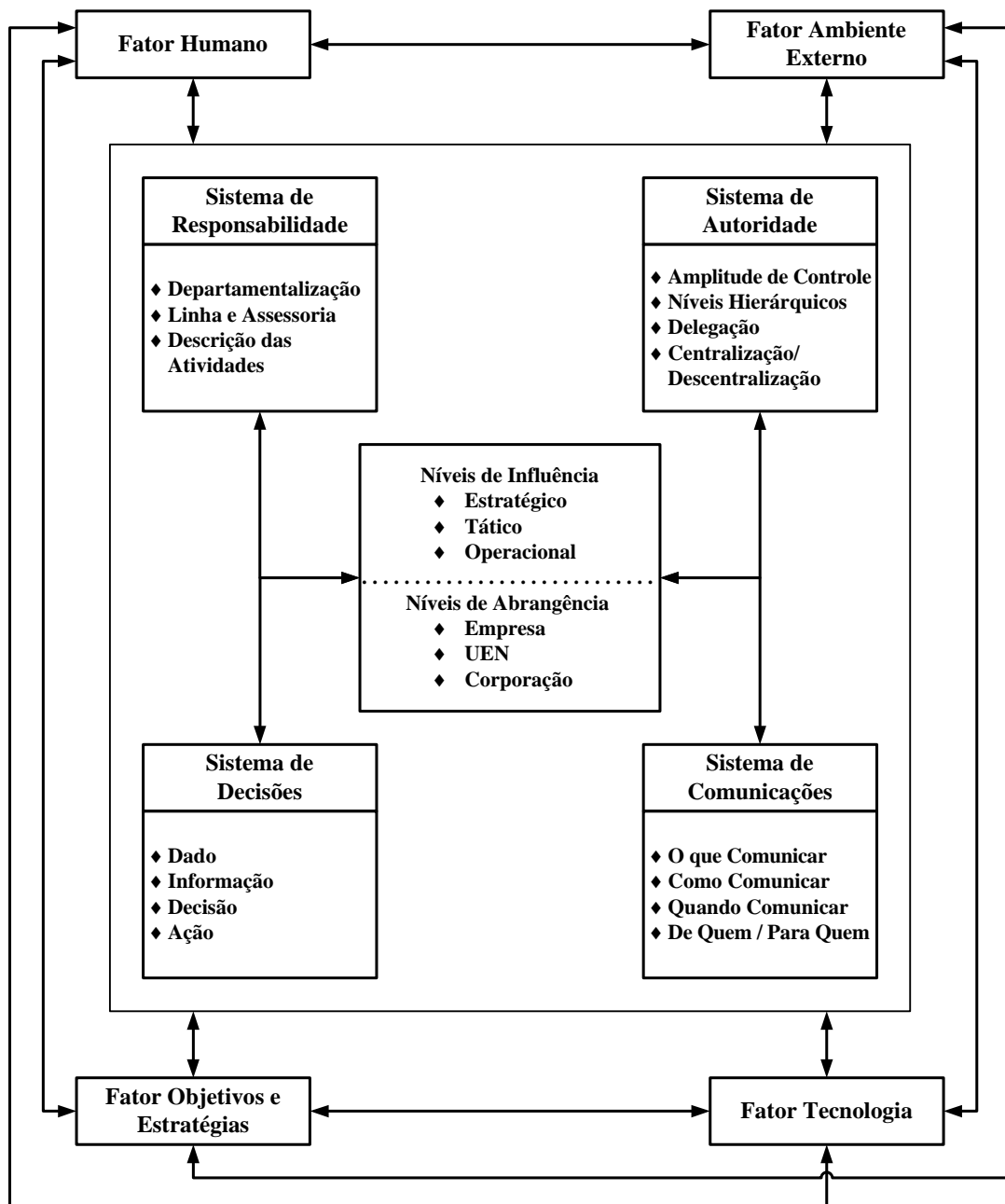


Figura 1 – Componentes e Condicionantes da Estrutura Organizacional.

Fonte: Transcrito de Oliveira, Djalma de Pinho R. de. Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial. 12a ed. São Paulo: Atlas, 2001.

### 3.3 A Abordagem de Karl Weick – Organization Redesign as Improvisation

A abordagem de Weick se distancia da perspectiva funcionalista dos estudos organizacionais. A partir de uma abordagem subjetivista, aponta que a MO é um exercício cotidiano de improvisação. A metáfora da arquitetura cede lugar à metáfora do teatro, e ele enfatiza a modelagem mais como um verbo do que como um nome, um substantivo. Nesse aspecto, remodelar é uma ação que se destaca pelo uso da improvisação, e ocorre de forma contínua.

Para Weick, o gerenciamento se constitui de contribuições dos indivíduos, que têm sua identidade definida por suas relações sociais. Essas relações, por sua vez, determinam a eficácia de uma modelagem, que é reconstruída por meio dos paradigmas e percepções que os indivíduos têm dos fatos e acontecimentos ocorridos na organização; ou seja, a modelagem, de uma forma geral, é um processo que ocorre *a posteriori*, e não *a priori*.

A modelagem como improvisação implica dizer que gerentes e demais indivíduos atuem de maneira proativa, usando do improviso e de habilidades extras, de forma conjunta, como um time que deve agir em grupo e utilizar todas as ferramentas e recursos disponíveis no momento. Weick considera o gerente um *bricoleur*, “indivíduo que tem a capacidade de construir qualquer coisa com os instrumentos e materiais disponíveis”. Nesse sentido, o gerente é visto como o indivíduo que faz acontecer com o que tem em suas mãos. Assim, são os recursos disponíveis e distribuídos num momento que definem uma MO, e não o contrário.

Para Weick, a organização é fruto de um processo histórico que se remodela a cada instante, a partir de ações, comunicações, arranjos e redes de relações. A organização então se constrói e se reconstrói a cada instante, de forma plural, nos diversos cenários de relações sociais. O autor também considera que a modelagem não é algo monolítico, na medida em que é construída de forma gradativa pela legitimação de pequenas estruturas, a partir da confirmação de expectativas.

A ineficiência, por sua vez, é vista como uma fonte de mudança a partir do exame do conceito de efetividade. Nesse aspecto, a ineficiência atua no sentido de aumentar o entendimento a respeito do ambiente e estabelece novos repertórios que permitem divisar novos caminhos e possibilidades para as turbulências. O caminho para sair das turbulências, segundo Weick, passa pela improvisação contínua.

### **3.4 A Abordagem de Bianor Cavalcanti – *O Gerente Equalizador***

Seu livro *O Gerente Equalizador* constitui um novo paradigma que quebra o “olhar acostumado” de todos nós que buscamos visualizar e compreender as organizações sob a égide dos paradigmas funcionalista e objetivista. O autor faz uma análise profícua dos desenvolvimentos conceituais da MO e suas implicações para os processos de mudanças no setor público. Em seus estudos, deixa evidente que a MO se estabeleceu como subárea de conhecimento, e, no contexto mais pragmático da modelagem, o gestor assume papel de maior relevância.

Numa perspectiva inovadora, Bianor Cavalcanti utiliza-se da metáfora da equalização – redução das distorções de um sinal por meio de circuitos compensadores – para mostrar a importância do papel do gestor como gerente equalizador que, no seu cotidiano, se vê diante de possibilidades, oportunidades, restrições e limitações. Conforme explica, a modelagem bem elaborada implica uma grande influência no comportamento dos indivíduos. No entanto, as variáveis que compõem a modelagem inadequadamente podem emitir sinais disformes e contraditórios, em função das informalidades e da própria natureza humana. Esses sinais distorcidos acabam por desorientar os empregados em relação aos instrumentos formais de gestão utilizados pela organização.

Dessa forma, o gerente equalizador atua no sentido de compreender, analisar e equilibrar as distorções das variáveis organizacionais, por meio do aumento ou diminuição das frequências, em busca de sintonia fina e estabilidade da organização. Ele também contribui para a remodelagem das estruturas sociais e administrativas.

Para Bianor Cavalcanti, o gestor público que faz acontecer nas organizações atua como mediador entre estruturas e pessoas. Conhecedor das incongruências da organização, ele compensa os sinais distorcidos emitidos pelas estruturas impróprias, por meio da ação equalizadora, elevando os níveis de congruência pela ação social cotidiana, construtora e registradora de novas estruturas.

O autor reconhece que a administração pública está repleta de incongruências. Os modelos burocráticos rígidos e centralizados, que facilitam a existência do patrimonialismo, do clientelismo, do corporativismo e do nepotismo, não permitem a ação do gestor público como um improvisador. A ação equalizadora, que tem o papel de captar os sinais externos, compreender, analisar, equalizar ou equilibrar as distorções, seria muito mais eficaz diante das turbulências que as organizações vivem.

As constatações empíricas desses argumentos estão explicitadas nas entrevistas feitas com gestores públicos, que evidenciaram que as contingências ambientais exigem uma diversidade de modelagem e habilidades gerenciais para lidar com incertezas, improvisos, burocracia e conflitos de interesses nas decisões. Nesse aspecto, Bianor Cavalcanti afirma que bons resultados nesse contexto não são fruto de uma modelagem formal coerente, pois isso é praticamente impossível, por melhor que sejam as reformas administrativas. Assim, a equalização surge como uma forma de garantir melhores resultados na gestão pública até que se conforme uma modelagem congruente e efetiva nessas organizações.

Conforme se percebe, as quatro abordagens apresentadas partem de perspectivas bem diferentes, quais sejam, respectivamente, a da arquitetura, da improvisação e da equalização.

A abordagem estrutural funcionalista de Galbraith e de Djalma de Oliveira constitui uma visão objetivista e implica modelos estáticos e determinísticos de organização. Por sua vez, a abordagem interpretativista de Weick implica uma perspectiva subjetivista geradora de modelo organizacional como processo contínuo.

Essas três abordagens podem ser consideradas sob as premissas da dialética, em que se contrapõem claramente na maneira como abordam a modelagem. São tese e antítese que se confrontam, a partir do princípio dos contrários, e fazem surgir uma síntese, que seria o modelo equalizador de Bianor Cavalcanti. No seu escopo, o modelo equalizador considera elementos dos três modelos, imprimindo também novos elementos que o tornam particular.

A abordagem proposta por Bianor Cavalcanti pressupõe um modelo mais dinâmico de modelagem que não se limita à simples arquitetura estática ou à improvisação refutável e supera as dicotomias funcionalismo-intepretativismo e objetivismo-subjetivismo.

A ação equalizadora pressupõe uma dinamização da ação do gestor e visa muito além da simples improvisação. Ela detecta e aproveita as oportunidades que emergem do ambiente organizacional, além de corrigir as distorções das variáveis organizacionais para propor uma modelagem mais efetiva, sob a égide da eficiência, eficácia e economicidade, tão prementes na gestão pública.

Os conceitos e a tipologia de modelagem organizacional apresentados se aplicam, em toda a sua abrangência, aos cartórios judiciais, visto que, como unidades organizacionais, eles atuam diretamente nas atividades fins da justiça. Dessa forma, com o intuito de verificar como essas abordagens de modelagem se enquadram, descrever-se-á, no Capítulo 5, uma proposta de modelagem da estrutura e sistemas cartorários. Nesse contexto, é importante entender que a mera aplicação de ferramentas de gestão, por mais eficientes

que sejam, não garante o sucesso e a sobrevivência do cartório. A modelagem deve levar em conta os aspectos subjetivos que nascem e se mantêm a partir das relações sociais estabelecidas entre os indivíduos na organização e fora dela.

Por sua vez, sabendo que as organizações definem as tarefas e o uso das ferramentas de gestão por meio de formas de modelagem organizacional, a convivência entre as pessoas de dentro e de fora da organização (advogados, por exemplo) fundamenta e amplia o conhecimento quanto ao impacto dos valores sobre a vida organizacional dos cartórios. Assim, as singularidades que permeiam cada organização resultam de um complexo processo dialético de construção, desconstrução e reconstrução de sistemas e valores. É o que se busca apresentar a seguir.

### **3.5 Aplicabilidade dos Modelos de Modelagem Organizacional no Âmbito das Atividades Cartorárias**

Conforme já apontado, o escopo das atividades cartorárias é a prestação jurisdicional, que representa a atividade fim do Poder Judiciário e, por sua vez, viabiliza a consecução de sua missão constitucional. Essas atividades são as principais agregadoras de valor para a Instituição. Assim, a melhoria dos níveis de produtividade dessas atividades refletirá uma imagem positiva do judiciário junto à sociedade. Do contrário, a insatisfação da sociedade causada pela ineficiência do judiciário gera degradação da imagem institucional.

Considerando essa assertiva, o modelo de Planejamento Estratégico proposto no presente trabalho visa atender a uma demanda por melhores níveis de eficiência e eficácia, à medida que proporcionará aos servidores lotados nos cartórios um conjunto de conceitos, métodos e ferramentas que objetivam melhorar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

Quanto à aplicabilidade dos modelos de MO no contexto do plano estratégico proposto, pode-se afirmar que este implica a utilização de alguns princípios elencados pelos quatro modelos descritos, visto que, conforme observamos, esses modelos se complementam.

No que se refere à abordagem pragmática de Galbraith, aplica-se o princípio da inter-relação entre objetivos e metas organizacionais como norteador dos processos decisórios, a partir da perspectiva sistêmica que contempla as correlações entre as unidades organizacionais (cartórios) e os servidores. Por sua vez, as redefinições de objetivos e metas estão pautadas na análise de resultados pertinentes ao processo de integração dos conhecimentos adquiridos, recursos e capacidade organizacional de cada cartório.

A definição de fatores para análise e diagnóstico organizacional e ambiental dos cartórios apresentados no plano (Capítulo 5) contempla a proposta desenvolvida por Djalma de Oliveira. Os fatores organização geral, audiências, fluxo de processos, despachos, sentenças, relacionamento com os servidores (relacionamento pessoal, funcional e de treinamento) e relacionamento com o Ministério Público são considerados fatores condicionantes e intervenientes que influenciam no desempenho dos cartórios e merecem, portanto, ser analisados para se identificarem os catalisadores de sucesso ou fracasso e proceder aos devidos tratamentos.

Resgata-se da abordagem de Wick a perspectiva *a posteriori*, na qual o plano estratégico do cartório é construído a partir da percepção daqueles que lidam com o dia-a-dia das atividades cartorárias, considerando suas experiências. O plano não vem pronto; são apresentadas as ferramentas para que cada equipe ofereça suas contribuições para elaborá-lo de forma participativa. Por sua vez, à medida que desenvolve o seu plano de forma participativa, cada cartório proporciona uma rede de relações entre todos os membros dos cartórios, o que implica um cenário de relações sociais e profissionais muito profícuas.

Reconhecem-se as oportunidades, restrições e limitações enfrentadas pelo gestor, bem como a sua importância no âmbito das atividades jurisdicionais. Nesse sentido, a proposta de Bianor Cavalcante é considerada em nossa própria proposta, na medida em que explicitamos o papel da liderança e sua importância para o gerenciamento e controle das ações desenvolvidas nos planos estratégicos de cada cartório.

Como dito no primeiro momento deste trabalho a necessidade de contribuir para a melhoria do Poder Judiciário nos obriga percorrer o caminho que nos leva conhecer na intimidade a estrutura organizacional de um cartório cível segundo a visão estrutural adotada no Poder Judiciário do Estado de Rondônia.

É o que se busca apresentar.

**Resumo:**

Os conceitos e a tipologia de modelagem organizacional apresentados neste capítulo são relevantes e se aplicam, em toda a sua abrangência, aos cartórios judiciais, visto que estes, como unidades organizacional, atuam diretamente nas atividades fins da justiça. Contudo, é importante entender que a mera aplicação de ferramentas de gestão, por mais eficientes que sejam, não garante o sucesso e a sobrevivência do cartório. A modelagem deve levar em conta os aspectos subjetivos que nascem e se mantêm a partir das relações sociais estabelecidas entre os indivíduos na organização e fora dela.



## 4 CONHECENDO O CARTÓRIO CÍVEL, SEUS SERVIDORES, O RELACIONAMENTO DESTES COM OS SETORES ADMINISTRATIVOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA E COM OS AGENTES EXTERNOS

Objetivo: Fornecer conceitos, definição da linha de hierarquia e descrições de atividades funcionais que lhe possibilitem o magistrado ou servidor conhecer seu ambiente de trabalho e os agentes com os quais o cartório mantém relações funcionais, visando a elaboração de um planejamento estratégico para as unidades cartorários cíveis.

### 4.1 Qual é a definição de cartório?

No âmbito do Poder Judiciário do Estado de Rondônia não existe uma definição normativa para o órgão cartório, mas a literatura jurídica cuidou de conceituá-lo. Plácido e Silva,<sup>32</sup> em seu *Vocabulário Jurídico*, define cartório como sinônimo de escrivania, “é o ofício onde se escrevem e se processam os atos e papéis de natureza judicial ou forense, ordenados ou sob dependência das autoridades judiciais. É mais propriamente um *ofício de justiça*”.

A expressão **ofícios de justiça** é adotada pelas Diretrizes Gerais Judiciais da Corregedoria Geral da Justiça do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, em seu capítulo III.<sup>33</sup>

### 4.2 O que o cartório faz?

Atendendo às determinações do juiz, às manifestações das partes ou agindo de ofício, o cartório é o órgão encarregado de providenciar a movimentação dos processos, a

---

<sup>32</sup> SILVA, De Plácido e. *Vocabulário jurídico*. v. I e II. Rio de Janeiro: Forense, 1984. p.192.

<sup>33</sup> TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RONDÔNIA. MADEC – Diretrizes Gerais Judiciais. Porto Velho: Degraf, 2007.

documentação e a execução de atos processuais. Nele ocorre o atendimento às partes, aos promotores e aos advogados, cabendo-lhe ainda a guarda dos autos, dos livros cartorários, o registro e controle dos feitos, assim como a expedição de certidões e informações a eles relativas.

#### **4.3 De quantos servidores o cartório cível é composto?**

No Estado de Rondônia, a composição de servidores dos cartórios cíveis é regulada pela Lei Nº 1467, de 28 de abril de 2005, publicada no DOE. Nº 257, em 29/4/05, que dispõe sobre a criação de cargos do quadro de pessoal da primeira instância jurisdicional do Poder Judiciário do Estado de Rondônia.

Nos cartórios cíveis, em razão da diferenciação das atribuições das varas e da classificação da comarca, existem servidores que realizam as atividades atinentes aos cargos de Escrivão, Chefe de Cartório, Técnico Judiciário de nível médio e Comissário de Menores.

O número de servidores lotados em cada cartório cível varia de acordo com a quantidade de processos nele existentes. Para saber qual o quantitativo de um cartório basta consultar o Anexo 1.

#### **4.4 Quais as atribuições previstas para cada cargo?**

A descrição dos cargos existentes no cartório cível é normatizada pelo Manual de Análise, Descrição e Especificação de Cargos – Madec.

Nos cartórios cíveis, existem técnicos judiciários que realizam as atividades atinentes aos cargos de escrivão, chefe de cartório e técnicos judiciários qualificados como de nível médio.

#### 4.4.1 Conceito do cargo de Escrivão e descrição de suas atividades

A prof. Maria Helena Diniz conceitua escrivão como o

... oficial público que, junto a uma autoridade judiciária, escreve ou subscreve as atas, os termos e os atos processuais que correm no seu Cartório. Trata-se do serventuário da justiça que, além de escrever os processos, atos e termos, pratica todas as diligências ordenadas pelo órgão judicante; atende o expediente do juízo; comparece às audiências em que tiver de funcionar com o juiz; fornece certidões; cuida do arquivo da escrivania; faz as citações, intimações e notificações que não forem da incumbência do oficial de justiça; dá informações sobre o andamento do processo etc.<sup>34</sup>

Em relação ao cargo de escrivão, estabelece o Madec<sup>35</sup> que é ele o responsável por organizar e orientar a execução das tarefas relativas à preparação de processos, mandados, atos e termos, dando-lhes a devida forma e autenticando-lhes as folhas, para possibilitar o cumprimento das formalidades legais necessárias ao processo e demais serviços cartorários.

Sua atividade é assim descrita:

1. Lavra os termos de abertura e encerramento dos livros referentes às atividades cartorárias, empregando redação específica para liberá-lo à escrituração das atividades processadas;
2. Lavra termos de declarações de fiança, de compromisso e de representação, mandados de intimação, citação e outros atos, baseando-se em formulários de rotina, para dar cumprimento às formalidades legais; [*sic*].
3. Atende advogados e partes interessadas no processo, prestando informações verbais do estado e andamento dos feitos, salvo em assunto tratado em segredo de justiça, para cientificá-los da situação do mesmo;
4. Controla todas as fases do processo, através do SAP - Sistema de Automação Processual, mantendo atualizadas as informações pertinentes ao mesmo;
5. Elabora relatórios como: estatístico mensal e de produtividade dos Oficiais de Justiça, levando ao conhecimento do M.M. Juiz e encaminhando-os mensalmente à Corregedoria;
6. Controla os processos através de lançamentos e baixa dos mesmos aos advogados, partes, peritos, dando-lhes vistas dos autos em livro próprio;
7. Controla despachos e sentenças, conferindo e remetendo para publicação no Diário da Justiça, a fim de intimação das partes, através de seus advogados.

Em relação ao escrivão, diz o CPC:

Art. 141 – Incumbe ao escrivão:

I – redigir, em forma legal, os ofícios, mandados, cartas precatórias e mais atos que pertencem ao seu ofício;

<sup>34</sup> DINIZ, Maria Helena. Dicionário jurídico. v. 2. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 378.

<sup>35</sup> TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RONDÔNIA. MADEC – Manual de Análise, Descrição e Especificação de Cargos. Porto Velho: Degraf, 2005. p. 257.

II – executar as ordens judiciais, promovendo citações e intimações, bem como praticando todos os demais atos que lhe forem atribuídos pelas normas de organização judiciária;

III – comparecer às audiências, ou, não podendo fazê-lo, designar para substituí-lo escrevente juramentado, de preferência datilógrafo ou taquígrafo;

IV – ter, sob sua guarda e responsabilidade, os autos, não permitindo que saiam de cartório, exceto:

a) quando tenham de subir à conclusão do juiz;

b) com vista aos procuradores, ao Ministério Público ou à Fazenda Pública;

c) quando devam ser remetidos ao contador ou ao partidor;

d) quando, modificando-se a competência, forem transferidos a outro juízo;

V – dar, independentemente de despacho, certidão de qualquer ato ou termo do processo, observado o disposto no art. 155.

(...)

Art. 162, § 4º – Os atos meramente ordinatórios, como a juntada e a vista obrigatória, independem de despacho, devendo ser praticados de ofício pelo servidor e revistos pelo juiz quando necessário.

Nas Diretrizes Gerais Judiciais, outras atividades são previstas e especificadas para o escrivão. Elas estão relacionadas no Manual (Anexo 3), na seção dos Procedimentos Judiciais, no tópico que trata dos atos ordinatórios que podem ser praticados pelo escrivão independentemente de despacho do juiz.

#### **4.4.2 Conceito do cargo de chefe de cartório e descrição de suas atividades**

O Madec enuncia que o chefe de cartório cível auxilia o escrivão, organizando e orientando os trabalhos específicos do cartório, controlando o desempenho da unidade, para assegurar o desenvolvimento normal das rotinas de trabalho.<sup>36</sup>

Sua atividade é assim descrita:

1 - Acompanha o funcionamento das diversas rotinas, observando o desenvolvimento e efetuando ponderações a respeito, para propor medidas de simplificação e melhoria dos trabalhos;

2 - Recebe e analisa autos, procedendo aos devidos encaminhamentos;

3 - Distribui o serviço, fornecendo informações e implantando rotinas de trabalho, para assegurar e orientar a sua execução;

4 - Informa papéis e processos, instruindo sobre o andamento dos mesmos, para dar encaminhamento aos assuntos tratados;

5 - Pode substituir o (a) escrivão (a), nos casos de impedimentos ou ausências, para evitar interrupções de trabalho ou anomalias prejudiciais ao andamento dos trabalhos;

<sup>36</sup> TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RONDÔNIA. MADEC – Manual de Análise, Descrição e Especificação de Cargos. Porto Velho: Degraf, 2005. p. 162,163.

- 6 - Faz chamadas telefônicas, requisições de material, registro e expedição de documentos e outras tarefas correlatas, seguindo os processos de rotina, para cumprir e agilizar os serviços no setor em colaboração com o escrivão;
- 7 - Efetua lançamentos no SAP, para permitir o controle dos processos e consulta;
- 8 - Relata o andamento dos trabalhos, apresentando periodicamente relatórios e justificativas, para informar sobre a execução das atividades que lhe competem;
- 9 - Zela pelo cumprimento dos regulamentos, ordens e instruções de serviço, aplicando as medidas e providências cabíveis, para assegurar a consecução dos objetivos visados;
- 10 - Zela pelo material de serviço, solicitando a sua conservação ou substituição, para conservá-lo em perfeitas condições de uso;
- 11 - Autua processos e expede documentos.

#### **4.4.3 Conceito do cargo de Técnico Judiciário e descrição de suas atividades**

O Madec define o técnico judiciário de nível médio como o servidor que desenvolve suas tarefas em atividades judiciais de apoio aos órgãos julgadores e aos magistrados, para assegurar e agilizar o fluxo de trabalho, baseando-se em diretrizes específicas e orientações de seu superior hierárquico.<sup>37</sup>

Sua atividade é assim descrita:

- 1 - Redige correspondências e documentos de rotina do setor, observando os padrões estabelecidos de forma e estilo e os aspectos legais;
- 2 - Presta atendimento ao público, fornecendo informações relacionadas aos serviços desenvolvidos, assim como ao andamento e feitos de processos, quando conveniente;
- 3 - Executa os serviços de separação, classificação e arquivamento de documentos pertinentes ao setor, bem como a processos, zelando pela regularidade da tramitação e registros;
- 4 - Faz a coleta e o registro de dados de interesse do setor, comunicando-se com as fontes de informações e efetuando as anotações necessárias, para possibilitar a preparação de relatórios, pareceres ou despachos por parte da chefia imediata;
- 5 - Procede aos registros e autuações de processos que tramitam no setor.

#### **4.4.4 Conceito do cargo de Comissário de Menores e descrição de suas atividades**

O comissário de menores é definido pelo Madec como o servidor que fiscaliza as normas de prevenção e proteção à criança e ao adolescente contidas na legislação e portarias judiciais, bem como assessora a Justiça da Infância e Juventude, participando de equipes

---

<sup>37</sup> TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RONDÔNIA. MADEC – Manual de Análise, Descrição e Especificação de Cargos. Porto Velho: Degraf, 2005. p. 366.

multidisciplinares, planejando e implementando ações que visem ao bem-estar de crianças e adolescentes.<sup>38</sup>

Sua atividade é assim descrita:

- 1 - Fiscaliza o cumprimento das portarias do JIJ e ECA em eventos ou estabelecimentos que explorem a diversão pública, meios de transporte intermunicipal, hotéis, motéis e congêneres, desfiles, eventos culturais e similares;
- 2 - Expede autorizações de viagens nacional e internacional;
- 3 - Exerce atribuições de Conselheiro Tutelar nos municípios onde ainda não se instalaram Conselhos Tutelares;
- 4 - Cumpre Ordem de Condução Coercitiva;
- 5 - Presta apoio às equipes policiais no cumprimento de mandado de busca e apreensão;
- 6 - Investiga fatos de competência do JIJ;
- 7 - Presta apoio à equipe técnica interdisciplinar na elaboração de projetos, relatório estatístico e laudos técnicos;
- 8 - Presta apoio ao cartório do JIJ;
- 9 - Auxilia os diversos órgãos de proteção social, conforme determinação judicial;
- 10 - Lavra Autos de Advertência e de Infração Administrativa contra pessoa física ou jurídica que descumpra a legislação em vigor ou normas do JIJ;
- 11 - Entrega aos pais ou encaminha ao abrigo, quando necessário e sob termo de responsabilidade, criança e/ou adolescente encontrados sob risco físico ou social;
- 12 - Executa rondas periódicas e cumpre plantões de serviço;
- 13 - Apreende e encaminha à autoridade policial competente adolescente flagrado em práticas de ato infracional;
- 14- Conduz à autoridade policial os maiores de 18 anos que interferiram, desacatem ou obstruam a ação da Justiça.

#### **4.4.5 Qual a responsabilidade civil, penal e estatutária do Escrivão, do Chefe de Cartório, do Técnico Judiciário propriamente dito e do Comissário de Menores?**

A responsabilidade desses servidores é regida pela seguinte legislação:

- a) Código Penal, quando por exemplo cometerem crime de falsidade de documento público, previsto no art. 297 do CP;
- b) Códigos de Processo Civil e Civil, quando, por exemplo, atrasarem sem justificativa a prática de atos ou causar danos a terceiros nos termos do art. 144 do CPC e 186 do CC.
- c) Legislação estatutária, quando, por exemplo, ferem os deveres de: assiduidade e pontualidade; urbanidade; lealdade às instituições a que servirem; observância das normas legais e regulamentares; obediência às ordens superiores, exceto

---

<sup>38</sup> TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA. MADEC – Manual de Análise, Descrição e Especificação de Cargos. Porto Velho: Degraf, 2005. p. 339,340.

quando manifestamente ilegais; atender prontamente às requisições para defesa da Fazenda Pública e à expedição de certidões; zelar pela economia do material e conservação do patrimônio público; representar contra a ilegalidade ou abuso de poder, por via hierárquica; levar ao conhecimento da autoridade as irregularidades de que tiver ciência; manter conduta compatível com a moralidade administrativa, conforme prevê o art. 154 da Lei Complementar Estadual Nº 68 de 1992.

#### 4.5 Qual é a linha de hierarquia dentro do cartório?

As atividades da estrutura institucional acima descrita noticiam o seguinte organograma hierárquico apresentado na Figura 2:

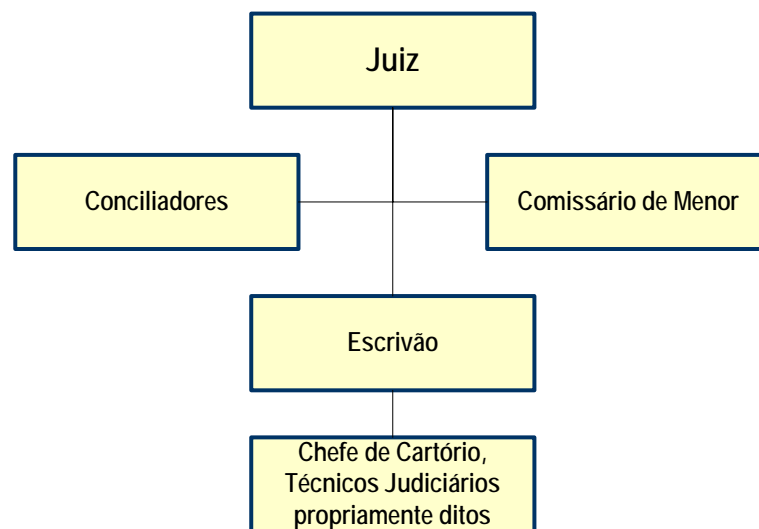


Figura 2 – Organograma hierárquico

A linha de hierarquia do magistrado em relação a todos os servidores não apresenta nenhuma dúvida de subordinação, da mesma forma que a linha do escrivão em relação ao chefe de cartório e demais servidores técnicos judiciários.

Apesar de o cargo de comissário de menor constar como cargo previsto para o cartório cível nas tabelas inseridas no Anexo 1, a descrição de suas atividades sugere que os comissários de menor não estão sujeitos a orientações de subordinação ao escrivão, como estão os outros componentes do cartório. As atividades por eles desenvolvidas estão mais ligadas a atividades de apoio ao magistrado ou ao cumprimento de suas ordens. Isso não

significa dizer que o magistrado não possa se comunicar com os comissários de menor e conciliadores por intermédio do escrivão.

#### **4.6 Qual é o horário de funcionamento do cartório cível?**

O funcionamento do cartório deve atender à sua finalidade, que é a de praticar atos processuais e atender às partes e aos profissionais do direito, garantido o horário de descanso e refeição dos servidores.

A legislação estadual<sup>39</sup> que rege o estatuto do servidor público ocupante de cargo do provimento efetivo determina que os servidores públicos ficam sujeitos ao cumprimento de 40 (quarenta) horas semanais de trabalho, salvo quando disposto diversamente em lei ou regulamento próprio. Acentua ainda essa norma que cabe aos chefes de poderes estabelecer o horário para cumprimento da jornada de trabalho.

No âmbito do Poder Judiciário de Rondônia, a Resolução Nº 004/96-PR, seguindo a orientação legislativa do estatuto do Servidor Público do Estado de Rondônia e o contido no art. 61 da Lei Complementar Nº 91 de 3 de novembro de 1993, definiu o expediente do Poder Judiciário, a saber:

- 1 - Das 07 às 13 horas, como horário ordinário ou normal, para todas as unidades;
- 2 - Das 12 às 18 horas, para servidores que cumprem expediente interno, em horário excepcional;
- 3 - Das 16 às 18 horas, como horário de plantão, em especial, aos fins da atividade jurisdicional, sem prejuízo de outros plantões.

Estabelece ainda a resolução que os servidores comissionados com função gratificada (FG, NM e NS) atuarão, sempre, com carga horária de dedicação exclusiva.

A fiscalização do cumprimento da jornada semanal de trabalho e do horário de funcionamento é dever primeiro do escrivão e suplementar do magistrado a quem a serventia estiver subordinada.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Lei Complementar Estadual Nº 68 de 1992, art.55.

<sup>40</sup> TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA. Diretrizes gerais judiciais. Porto Velho: Degraf, 2007, art. 1º.



#### 4.7 Quais são os livros de existência obrigatória nos cartórios cíveis?

Os livros considerados obrigatórios no cartório cível são:<sup>41</sup>

- 1 – o de visitas e correições;
- 2 – o de registro de sentenças;
- 3 – o de Depósitos Judiciais (inclusive fiança).

Os cartórios cíveis deverão, ainda, controlar a remessa, carga e descarga de autos e mandados por meio de pastas para:

- a) Tribunais e Turmas Recursais;
- b) Advogados;
- c) Procuradores da Fazenda Pública;
- d) Ministério Público;
- e) Contador;
- f) Peritos;
- g) Defensoria Pública e Curadoria;
- h) Distribuidor e Central de Mandados.

#### 4.8 Quais são os classificadores de existência obrigatória no cartório cível?

Eles estão previstos nas Diretrizes Gerais Judiciais e são os seguintes:<sup>42</sup>

- a) controle de frequência dos servidores do Cartório Judicial;
- b) correspondências recebidas;
- c) correspondências expedidas;
- d) alvará de levantamento de valores;
- e) requisições de pequeno valor expedidas;
- f) precatórios;
- g) cópia de mandados devolvidos.

Deve-se observar que, em razão da informatização dos cartórios, as pastas classificadoras poderão ser formadas por meio eletrônico.

---

<sup>41</sup> TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA. Diretrizes gerais judiciais. Porto Velho: Degraf, 2007, art. 18.

<sup>42</sup> TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA. Diretrizes gerais judiciais. Porto Velho: Degraf, 2005, art. 20.

Nos classificadores referentes às decisões da CGJ e do Conselho da Magistratura deverão ser arquivados apenas os assuntos pertinentes à vara.

Da mesma forma, no classificador destinado ao arquivamento dos documentos relativos à vida funcional dos servidores deverão ser arquivadas apenas as portarias de designação e lotação, pois os demais documentos relativos a eles estarão arquivados no DRH do Tribunal de Justiça.

Como se pode notar, o cartório é um ambiente de trabalho muito importante na estrutura do Poder Judiciário, mas ele não é uma ilha e necessita se relacionar administrativamente com outros setores do TJRO.

#### **4.9 Quais são os setores administrativos do Tribunal de Justiça com que, com mais frequência, o cartório cível mantém contato?**

São eles:<sup>43</sup>

1. Departamento Correccional – Decor;
2. Departamento do Conselho da Magistratura – Decom;
3. Secretaria Administrativa – SA;
4. Departamento Administrativo – Dad;
5. Departamento de Recursos Humanos – DRH;
6. Divisão de Desenvolvimento e Capacitação – Decap;
7. Divisão de Patrimônio – Dipat;
8. Coordenadoria de Planejamento – Coplan;
9. Secretaria Judiciária – SJ;
10. Divisão de Almoxarifado – Almox;
11. Setor de Engenharia – Seng;
12. Departamento Gráfico – Degraf;
13. Coordenadoria de Informática – Coinf.

---

<sup>43</sup> As descrições das atribuições das Unidades e seus organogramas estão compiladas no Anexo 2.

#### 4.10 Quais são os agentes externos que freqüentam o cartório cível?

O Escrivão, bem como todos os servidores lotados no cartório, se relaciona diariamente com pessoas que não integram o quadro de funcionários do Poder Judiciário. Isso impõe identificá-las e tratá-las com respeito e cordialidade, atendendo às suas expectativas de eficácia e eficiência.

Três grupos de pessoas se destacam no universo de pessoas que contatam o cartório. São eles:

- a) os advogados privados, ou denominados advogados públicos, os procuradores estaduais, municipais autárquicos ou fundacionais;
- b) os representantes do Ministério Público;
- c) as partes.

Conceituando esses grupos temos que:

- Advogado: É o “profissional legalmente habilitado e devidamente inscrito na Ordem dos Advogados do Brasil para atuar na tutela de interesses particulares”<sup>44</sup> e dos entes estatais.

- Ministério Público é o

... órgão através do qual o Estado procura tutelar, com atuação militante, o interesse público e a ordem jurídica, na relação processual e nos procedimentos de jurisdição voluntária. Enquanto o juiz aplica imparcialmente o direito objetivo, para compor litígios e dar a cada um o que é seu, o Ministério Público procura defender o interesse público na composição da lide, a fim de que o Judiciário solucione esta *secundum ius*, ou administre interesses privados, nos procedimentos de jurisdição voluntária, com observância efetiva e real da ordem jurídica.<sup>45</sup>

- Partes: São os cidadãos que “participam da relação jurídica processual contraditória, desenvolvida perante o juiz. O autor é aquele que deduz a pretensão em juízo, e o réu é o que resiste à sua pretensão”.

Conforme o procedimento escolhido ou a fase processual, a denominação da parte varia. Por exemplo, ‘autor’ e ‘réu’ são expressões utilizadas nos processos de

<sup>44</sup> DINIZ, Maria Helena. Dicionário jurídico. v. 1. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 120.

<sup>45</sup> MARQUES, José Frederico. Manual de direito processual civil. v. I, p. 284, apud THEODORO JÚNIOR, Humberto. Curso de direito processual civil. 38. ed. v. I. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

conhecimento; ‘credor’ e ‘devedor’, na execução; ‘excipiente’ e ‘excepto’, nas exceções; ‘denunciante’ e ‘denunciado’, na denúncia da lide etc.<sup>46</sup>

O relacionamento dos servidores do cartório cível mantido com esse grupo de pessoas consiste no recebimento de petições e documentos, bem como na prestação de informações verbais ou por meio do fornecimento de certidões.

É o grupo de usuários considerado destinatário final dos serviços jurisdicionais com alto senso de crítica e, portanto, merece atenção especial.

#### **4.11 Quais são os outros agentes externos com os quais cartório cível mantém contato administrativo?**

Existe um grupo de servidores que, por estarem lotados fora do cartório, para efeitos de classificação deste estudo são considerados agentes externos.

O grupo é formado por:

- a) Oficial Distribuidor;
- b) Oficial de Justiça;
- c) Contador.

##### **4.11.1 Conceito do cargo Oficial Distribuidor e descrição de suas atividades<sup>47</sup>**

O Oficial Distribuidor executa atividades referentes à autuação e à distribuição de processos judiciais às varas competentes, organizando e controlando a expedição de certidões de antecedentes e outras tarefas correlatas pertinentes ao cargo.

Sua atividade é assim descrita:

- a - Autua e distribui processos às varas competentes por meio do Sistema de Automação Judiciária (SAJ);
- b - Efetua o cadastramento dos dados referentes ao processo no SAJ;

<sup>46</sup> BARROSO, Carlos Eduardo Ferraz de Mattos. Coleção Sinopses Jurídicas, vol. 11 – Processo civil: Teoria geral do Processo e Processo de Conhecimento. São Paulo: Saraiva, 1999. p. 36/37 e 53.

<sup>47</sup> TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RONDÔNIA. MADEC – Manual de Análise, Descrição e Especificação de Cargos. Porto Velho: Degraf, 2005. p. 302.

- c - Emite relatório e ata de distribuição diariamente, encaminhando-a ao Juiz (a) Diretor (a) do Fórum, para despacho;
- d - Expede certidões cíveis e criminais por requerimento dos interessados;
- e - Emite e encaminha à Corregedoria Geral relatórios de distribuição de feitos cíveis e criminais;
- f - Distribui, através do SAJ, mandados aos Oficiais de Justiça;
- g - Elabora a escala de plantão dos Oficiais de Justiça;
- h - Atende ao público em geral;
- i - Emite ofícios à Junta Comercial do Estado e à Secretaria de Fazenda para comunicação das distribuições de pedidos de concordata e falência.

#### **4.11.2 Conceito do cargo Oficial de Justiça e descrição de suas atividades<sup>48</sup>**

Executa citações, notificações, intimações, penhores e outras tarefas similares na vara em que está em exercício, baseando-se em diretrizes específicas para cumprir determinações judiciais.

Sua atividade é assim descrita:

- a - Efetua citação de pessoas suspeitas de crime ou outras infrações ou sorteadas para depor em juízo, aplicando os dispositivos legais especiais para cada caso, a fim de assegurar seu comparecimento perante a autoridade judiciária para responder à ação que lhe é proposta ou prestar testemunho;
- b - Realiza intimações, notificações, penhoras e outras ordens judiciais, efetuando diligências de acordo com o estabelecido nos despachos ou mandados, para dar às partes interessadas ciência legal dos atos de um processo;
- c - Extrai certidão de ato, indicando lugar e descrição da pessoa intimada e outros dados, na forma da lei, para juntá-la ao processo;
- d - Pode solicitar a presença de outros profissionais para executar a ordem judicial, quando se exige conhecimento específico, como psicólogos, técnicos em eletricidade, técnico em informática etc.

#### **4.11.3 Conceito do cargo Oficial Contador e descrição de suas atividades<sup>49</sup>**

Executa atividades relacionadas a contas judiciais pertinentes aos processos que tramitam nas diversas varas e juizados do Poder Judiciário, bem como no Tribunal Pleno, elaborando cálculos e emitidos documentos para subsidiar as decisões prolatadas pelos magistrados.

<sup>48</sup> TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RONDÔNIA. MADEC – Manual de Análise, Descrição e Especificação de Cargos. Porto Velho: Degraf, 2005. p. 302.

<sup>49</sup> TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RONDÔNIA. MADEC – Manual de Análise, Descrição e Especificação de Cargos. Porto Velho: Degraf, 2005. p. 294.

Sua atividade é assim descrita:

- 1 - Elabora cálculos de liquidação nos processos que tramitam no Poder Judiciário, envolvendo a pena pecuniária e custas processuais;
- 2 - Examina cálculos judiciais, abrangendo correção monetária, juros, multa e outras especificações financeiras de acordo com cada tipo de ação;
- 3 - Fornece dados e informações de eventuais levantamentos de despesas processuais dos autos de recurso provenientes do Tribunal Pleno;
- 4 - Coleta dados econômicos observando os principais indicadores de mercado, tais como: IGPM, IPC, INPC e outros;
- 5 - Procede a pesquisas diversas considerando as particularidades de cada processo que tramita no Poder Judiciário;
- 6 - Procede ao levantamento mensal das atividades do setor para fins de estatísticas e emissão de relatórios pertinentes;
- 7 - Presta esclarecimento ao público quando solicitado.

Resumo:

A definição do conceito de cartório, bem como a conceituação dos seus integrantes e as descrições das atividades por eles realizadas, é o ponto de partida para se conhecer o ambiente de trabalho.

A visualização da linha hierárquica define as responsabilidades funcionais.

A existência de um horário de expediente definido em normas externa e interna importa no seu cumprimento e fiscalização.

A expedição de norma pela Corregedoria Geral da Justiça, que estipula quais são os livros e classificadores de uso obrigatórios no cartório, impede os integrantes do cartório elaborar outra relação de livros e classificadores, evitando a personalização do ambiente de trabalho.

Existe a necessidade de interagir com agentes externos, e, portanto, a clara compreensão dos papéis desses agentes ajuda no relacionamento.

O conhecimento do ambiente de trabalho, dos conceitos e das atividades atribuídas aos diversos órgãos ou cargos do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, dos agentes externos, favorece a realização das tarefas diárias e instiga a formulação de políticas estratégicas de atuação na área administrativa e de rotinas judiciais do cartório.

## 5 PLANO ESTRATÉGICO PARA OS CARTÓRIOS CÍVEIS

Objetivo: Apresentar o modelo de um plano estratégico a ser desenvolvido para os cartórios. Para isso, apresentam-se os elementos descritivos do plano que envolve todos os conceitos necessários ao desenvolvimento e à aplicação; a forma de instrumentalização do plano, em que abordaremos as estratégias para sua implantação, bem como a metodologia aplicada. Por último, apresentam-se os elementos prescritivos, por meio de exemplos desenvolvidos a partir das ferramentas propostas.

Ao longo dos últimos 10 anos, as atividades desenvolvidas pelos cartórios vêm se aperfeiçoando num *continuum* em que, inicialmente, aspectos funcionalistas cedem lugar a atividades cujo escopo está voltado aos processos interativos que envolvem indivíduos e grupos, sob a perspectiva comportamental, quanto à natureza das suas atividades e incrementalista, quanto aos processos de mudanças.

Nesse sentido, as atividades jurisdicionais auxiliam no processo promotor da coerência entre os objetivos e propósitos para os quais o Poder Judiciário existe, os padrões de divisão do trabalho e coordenação entre as unidades organizacionais e as pessoas que desempenham as tarefas. As perspectivas atuais com relação às atividades cartorárias envolvem um conjunto de fatores e variáveis intervenientes e suas correlações no contexto interno e externo da estrutura organizacional do Judiciário.

Assim, as atividades jurisdicionais desenvolvidas se constituem por meio de um conjunto de processos decisórios que objetivam coadunar as metas e objetivos do Poder Judiciário de Rondônia, seus padrões de alocação da força de trabalho, sinergia interdepartamental e entre os recursos humanos. Esse *design* estrutural busca integrar conhecimento, recursos e capacidade organizacional. Falamos aqui da tríade eficiência, eficácia e efetividade.

Para alcançar esse estado-da-arte, faz-se necessário manter a coerência e a compatibilidade das variáveis estruturais. Para isso, as escolhas estratégicas devem atender aos critérios pertinentes à sua adequação, à natureza do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia e às suas relações com o ambiente. Esse princípio de fato diz respeito não só aos cartórios, mas a toda a estrutura do Poder Judiciário.

Diante dessa realidade, percebe-se a necessidade premente de estruturação das atividades dos cartórios para que estes possam atuar efetivamente como uma unidade organizacional totalmente integrada ao contexto atual em que o Poder Judiciário do Estado de Rondônia está inserido. Uma nova configuração estrutural para os cartórios implica fazer com que essas unidades reflitam a dinâmica ambiental na qual atuam. A modelagem proposta está voltada para uma configuração em que a gestão estratégica atua correlacionando todas as atividades do cartório, a partir dos elementos e variáveis que compõem suas funções, bem como para o processo decisório das demais unidades organizacionais que compõem a estrutura do TJRO.

Em face dessa perspectiva, a estrutura proposta para o plano estratégico não é apriorística, visto que muito daquilo que visualizamos já está sendo contemplado em alguns dos macroprocessos desenvolvidos pelas diversas comarcas. Nesse sentido, as mudanças apontadas refletem um viés *a posteriori*. Assim, considerando as atividades hoje desenvolvidas e aquelas que advirão com a implementação do planejamento estratégico, dentre outros projetos de modernização que implicarão atuação efetiva dos cartórios, propomos um plano estratégico prescritivo e instrumental que permita sua fácil aplicação pelos gestores responsáveis pelos cartórios.

## 5.1 Elementos Descritivos

### 5.1.1 Princípios Constitucionais da Administração Pública

A Constituição de 1988, em seu art. 37, cita alguns princípios norteadores da gestão pública e os conceitua da seguinte forma:

- a) **Legalidade:** A gestão pública está pautada nas disposições constitucionais e demais legislações vigentes. Esse princípio está associado à gestão pública em toda a sua atividade. Afastar-se dele implica invalidade do ato e responsabilização do seu autor.
- b) **Impessoalidade:** O interesse público está acima de qualquer interesse individual. Qualquer atividade de gestão pública deve estar voltada a todos os cidadãos.



- c) **Moralidade:** As atividades públicas devem ser norteadas pelos princípios éticos e morais. Esse conceito está atrelado à figura do bom administrador, aquele que busca o melhor para o interesse público.
- d) **Publicidade:** Diz respeito à obrigatoriedade da divulgação dos atos, contratos e outros documentos da administração pública, visando ao conhecimento por parte da sociedade.
- e) **Eficiência:** Foco nos resultados, que implica a racionalização, celeridade e qualidade dos serviços prestados.

Além desses princípios, podemos considerar outros também relevantes no âmbito da Administração Judiciária, quais sejam:<sup>50</sup>

- a) **Finalidade:** Impõe-se à administração pública a prática de atos voltados para o interesse público.
- b) **Continuidade:** Os serviços públicos não podem sofrer discontinuidades, pois as necessidades da sociedade não cessam.
- c) **Indisponibilidade:** O detentor da disponibilidade dos bens e direitos públicos é o Estado, e não seus servidores.
- d) **Igualdade:** Todos os cidadãos são iguais perante a lei e, portanto, perante a administração pública.

### 5.1.2 Elementos Conceituais do Planejamento

O planejamento configura-se como a primeira função administrativa, por servir de base para as demais. Ela determina o que deve ser feito, os objetivos a serem alcançados, quais controles serão adotados e que tipo de gerenciamento será necessário para a obtenção de resultados satisfatórios.

O planejamento é um processo que obedece às relações de interdependência caracterizadas como sistêmicas, em que cada fase dos processos (conjunto de partes) está coordenada com as demais, de maneira que formam um todo coerente e harmônico, voltado a alcançar um objetivo final, que pode ser um produto ou um serviço determinado.

---

<sup>50</sup> Conforme SILVA, Clezio Saldanha dos. Introdução à gestão pública. São Paulo: Atlas, 2006. p. 14.

### **5.1.2.1 Alguns Princípios do Planejamento**

O planejamento deve atender necessariamente aos seguintes princípios:

- a) Ser parte integrante da administração judiciária e estar presente em todos os níveis e setores de atividades jurisdicionais.
- b) Ter prazos estabelecidos para a consecução dos objetivos traçados.
- c) Ser flexível para atender às incertezas e garantir a continuidade e sobrevivências dos planos e projetos desenvolvidos.
- d) Ser estruturado de forma objetiva e funcional de maneira que permita sua implantação, avaliação e readaptações por parte de qualquer grupo de servidores, sem que isso exija retrabalhos e demanda de tempo maior que o necessário.

### **5.1.2.2 Conceitos que Norteiam o Planejamento**

O planejamento está consubstanciado por um conjunto de conceitos e definições que devem estar bem delineados, pois a não-compreensão dos significados pode implicar problemas de interpretação e composição de seus instrumentos e ferramentas.

Dessa maneira, é importante distinguirmos os seguintes componentes:

#### **a) Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo gestor, considerando que o futuro tende a ser diferente do passado. Constitui-se também um processo contínuo, um exercício mental executado pela organização, independentemente da vontade do seu gestor. O planejamento estratégico objetiva ser um processo continuado e sistêmico de tomada de decisão, em que os planos são revistos permanentemente conforme a evolução das circunstâncias.

No âmbito das atividades jurisdicionais, a implantação do planejamento estratégico nos cartórios deve levar em conta as demandas e necessidades dos cidadãos, já que suas atividades contribuem diretamente para o bem-estar da sociedade.

## **b) Estratégia**

Estratégia pode ser definida como os planos da alta administração para alcançar resultados condizentes com a missão e os objetivos gerais da organização, ou seja, a estratégia pressupõe o estabelecimento de planos para a formulação/desenvolvimento, implementação e avaliação/controle das ações que visam ao cumprimento da missão e alcance dos objetivos gerais da organização. Em outras palavras, estratégia são os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para se alcançarem os objetivos ou resultados estabelecidos pela organização.

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da organização a seu ambiente. E, nessa situação, a organização deve permear suas ações e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida. Portanto, as estratégias jurisdicionais pressupõem o ajustamento dos cartórios a seu ambiente, em geral em constante mutação, o que implica geralmente os cartórios alterarem suas próprias características, tendo em vista esse ajustamento.

Para melhor definir a expressão *estratégia jurisdicional*, podemos considerar a identificação e a interação das palavras-chaves a seguir:<sup>51</sup> 1) Posicionamento do cartório no ambiente; 2) Interação entre os aspectos internos (controláveis) e os aspectos externos (incontroláveis) alocados no ambiente cartorário; 3) Abordagem e antevisão de aspectos futuros; 4) Forma de alcançar um resultado determinado ou objetivo; e 5) Formatação das principais ações do cartório.

Com base nessas palavras-chave, podemos utilizar a seguinte definição:

***Estratégia jurisdicional*** é a ação básica modelada e desenvolvida pelo cartório para alcançar, adequadamente e de forma diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento do cartório perante seu ambiente.

## **c) Gestão Estratégica**

Gestão Estratégica, por sua vez, é definida, a partir de um contexto mais amplo que envolve, além dos estágios de formulação, implementação e controle de estratégias, os estágios iniciais de definição da missão e objetivos organizacionais sob a perspectiva de seus ambientes externos e internos, como sendo o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma organização a longo prazo.

---

<sup>51</sup> Adaptado de Djalma de Pinho R. de Oliveira. *Estratégia empresarial & vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia, implementação da estratégia, avaliação e controle. Portanto, a gestão estratégica enfatiza o monitoramento e a avaliação de oportunidades e ameaças externas em face das forças e fraquezas de uma organização.

#### **d) Missão Institucional**

Chama-se de missão de uma organização o seu propósito, a razão de ser da sua existência. A missão estabelece o que a organização está provendo à sociedade. Uma declaração de missão bem-concebida define o propósito fundamental e único que destaca uma organização de outras do mesmo tipo e identifica o escopo das suas operações em termos de produtos e serviços oferecidos.

A missão coloca em palavras não apenas o que o cartório é agora, mas o que ele quer se tornar: a visão estratégica dos magistrados quanto ao futuro. Para os servidores, a missão transmite um consenso de expectativas; para o cidadão e demais agentes, ela demonstra a imagem pública que o cartório tem em seu ambiente. Em suma: uma declaração de missão revela quem é o cartório e o que ele faz.

#### **e) Visão de Futuro**

É um modelo mental, claro e “luminoso”, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura – considerada possível – descrita de forma simples e objetiva, compartilhada por todos os dirigentes e colaboradores da organização.

É a explicação de por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização em que trabalham. A visão é o elemento norteador dos esforços para gerar foco e proporcionar um estado futuro ideal. Essa condição futura é o ponto em que a organização quer chegar. Para isso, é necessária uma base comum de esforços e coordenação que deve estar pautada no entusiasmo como gerador de forças para enfrentar sacrifícios com a recompensa da concretização futura de seus anseios.<sup>52</sup> Essa equação se torna possível quando a visão é desenvolvida de forma compartilhada.

A visão compartilhada se torna importante porque:<sup>53</sup> 1) explicita o que a instituição quer ser; 2) unifica as expectativas; 3) dá um sentido de direção; 4) facilita a comunicação; 5) ajuda o envolvimento; 6) favorece o comprometimento; 7) dá energia às equipes de trabalho; 8) inspira as grandes diretrizes da entidade; 9) baliza as estratégias e demais ações.

---

<sup>52</sup> SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

<sup>53</sup> COSTA, Elieser de Oliveira da. Gestão estratégica. São Paulo: Saraiva, 2002.

A visão não deve ser confundida com um sonho, utopia, fantasia ou quimera. Sua definição implica algo realizável e nasce a partir de uma perspectiva que leva em conta as possibilidades e potencialidades organizacionais.

#### **f) Princípios e Valores**

*Princípios* são crenças básicas que balizam as ações da organização e dos quais ela não está disposta a abrir mão, aconteça o que acontecer. É a resposta às perguntas: Em que cremos? Quais são as nossas verdades?

*Valores* são virtudes desejáveis ou características básicas positivas que a organização quer adquirir, preservar e incentivar e que ela não está disposta a negociar.

Princípios e valores são balizamentos para a consecução da missão organizacional. Para cumprir a sua missão, a organização precisará de alguns balizamentos para impedir que “os fins justifiquem os meios”.

Os dois pilares que servem de sustentação na orientação e no balizamento de uma organização são a missão e os princípios e valores. Enquanto o primeiro atua como um norte, o segundo serve de balizamento para a tomada de decisão e os comportamentos na organização.<sup>54</sup>

#### **g) Diagnóstico Organizacional**

O diagnóstico organizacional é um processo amplo e contínuo que se desenvolve durante e após a implementação do planejamento estratégico. Seu propósito maior é “fotografar” a situação da organização e de seu ambiente (interno e externo) no instante atual e, em um segundo momento importante, dar ao gestor os dados e as informações necessários de que ele e a organização precisam para que esta seja alçada, num futuro próximo, a uma nova situação almejada.

#### **h) Diretrizes e Políticas**

*Diretrizes* pressupõem objetivos gerais que se pretende implementar, devendo ser relacionadas a cada fator estabelecido no Diagnóstico Organizacional, tendo como escopo subsidiar ações para a melhoria do desempenho do cartório quanto às suas funções.

*Políticas* são diretrizes amplas para a tomada de decisão que ligam a formulação da estratégia à sua implementação. Os cartórios devem utilizar políticas para se certificar de

---

<sup>54</sup> VASCONCELLOS FILHO, Paulo. Construindo estratégias para vencer. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

que todos os seus servidores tomem decisões e ajam de maneira a dar suporte à missão e aos objetivos estratégicos do cartório.

#### **i) Análise do Ambiente**

Avaliação crítica de um conjunto de características, elementos e fatores que compõem o universo de atuação da organização. Fazem parte do ambiente: os clientes, os concorrentes, os fornecedores, os parceiros, o governo, a opinião pública, a mídia, os cidadãos, os grupos de interesse e a sociedade em geral. A análise ambiental no contexto do planejamento estratégico contempla os ambientes interno e externo. No primeiro são identificados os **pontos fortes e fracos**; no segundo identificam-se as **ameaças e oportunidades**.

#### **j) Pontos Fortes e Fracos**

*Pontos fortes* são fatores ou características positivas de destaque, presentes na organização, que a favorecem no cumprimento de sua missão e objetivos, merecendo, por isso, ser levados em conta na construção das estratégias. São características ou diferenciações existentes nas organizações que lhes proporcionam uma vantagem operacional no seu ambiente interno.

O ponto forte favorece a organização quando esta se encontra diante de ameaças e oportunidades do ambiente externo.

*Pontos fracos* são fatores ou características negativas de destaque, presentes na organização, que a prejudicam no cumprimento de sua missão, merecendo, por isso, programas específicos para minorá-los ou eliminá-los. São características ou situações inadequadas que provocam uma desvantagem no ambiente organizacional interno.

O ponto fraco constitui-se num limitador da organização diante das ameaças e oportunidades do ambiente externo.

É importante frisar que esses elementos são controláveis pela organização.

#### **k) Ameaças e Oportunidades**

*Ameaças* são fatores externos, futuros, tanto *tendências* como *descontinuidades* que podem causar impactos negativos à organização no cumprimento do seu *propósito*. As ameaças são também definidas como forças, variáveis ou situações externas adversas à organização, que criam obstáculos ao seu desempenho esperado e que não são controláveis pela empresa dentro de um determinado cenário.

**Oportunidades** são fatores externos futuros, tanto *tendências* como *descontinuidades*, que podem causar impactos positivos à organização, no cumprimento do seu *propósito*. Constituem-se em variáveis, forças ou situações externas favoráveis, dentro de um determinado cenário que viabiliza um desempenho acima do esperado, desde que sejam identificadas e aproveitadas satisfatoriamente. Assim como as ameaças, esses fatores não são controláveis pela organização.

Importante lembrar que as ameaças não impactam as organizações com a mesma intensidade e do mesmo modo, mesmo sendo variáveis ambientais comuns a todas elas. As oportunidades, por sua vez, não são percebidas e/ou utilizadas da mesma forma nas organizações, embora sejam variáveis ambientais comuns a todas elas.

### **1) Objetivos Estratégicos e Metas**

Aqui se trata de responder à seguinte questão: “*o que queremos, aonde ir?*”

Para isso, iniciamos definindo **objetivos** como os resultados quantitativos ou qualitativos que se pretende alcançar com uma atividade planejada. Os objetivos definem o que deve ser conquistado, e essa conquista deve resultar no cumprimento da missão. Objetivos são alvos ou um ponto que a organização almeja atingir no futuro. Esse futuro pressupõe um prazo para a sua realização.

**Metas** são resultados quantitativos ou qualitativos que a organização se propõe a alcançar, como medidas objetivas de verificação de implementação de suas estratégias. São etapas que devem ser atingidas, intermediariamente, antes do alcance do objetivo. As metas têm prazos predeterminados para serem cumpridos.

Objetivos e metas bem-definidos devem ser quantificados e mensuráveis. Para a fixação dos objetivos, deve-se observar:<sup>55</sup> 1) se são condizentes com a missão e o contexto dos produtos e serviços da organização; 2) se são realísticos; se estão quantificados; 3) se são claros, nunca ambíguos, e, entendidos por todos; 4) se correspondem às convicções do gestor ou da alta administração; 5) se são específicos, mensuráveis e desafiadores; 6) se são adequadamente referentes a fatores internos e externos da organização; 7) se têm sistemas de controle e avaliação adequados; 8) se têm prioridades estabelecidas.

---

<sup>55</sup> VALADARES, Maurício Castelo Branco. Planejamento estratégico empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

### m) Plano Estratégico

É o documento que resume os resultados do processo de planejamento estratégico da organização desenvolvido a partir do diagnóstico organizacional. Deve conter, pelo menos, os seguintes tópicos: as premissas básicas (visão, missão, princípios e valores), as diretrizes, as políticas, as análises do ambiente externo (ameaças e oportunidades), as análises do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos), os objetivos e metas, as estratégias e planos de ação específicos.

### n) Planos de Ação

São roteiros estruturados e detalhados que orientam a implantação das estratégias da organização. Nos casos mais simples, podem ser resumidos em um quadro, planilha ou tabela, organizado em passos ou etapas, respondendo-se, para cada um deles, **o que** deve ser feito, **quem** deve fazer, **como** deve ser feito, **quando** deve estar pronto e **quais os recursos** necessários para cada etapa. Nos casos mais complexos, podem incluir cronogramas detalhados e diagramas específicos.

### 5.1.2.3 Elementos de Gestão Relacionados no Planejamento Estratégico<sup>56</sup>

A implementação de um plano estratégico deve considerar diversas variáveis de gestão que podemos traduzir como intervenientes e condicionantes<sup>57</sup> do planejamento estratégico. Considerar essas variáveis implica maiores garantias da implementação exitosa do plano estratégico. As variáveis de gestão podem ser definidas como:

- a) **Gestão das premissas:** Assegurar que as premissas adotadas no início ainda estão vigentes. O que será que mudou desde o princípio?
- b) **Gestão da integração:** Assegurar que os vários elementos e entidades envolvidos com o projeto estão adequadamente coordenados. “Coordenar, coordenar, coordenar sempre!”
- c) **Gestão do escopo:** Assegurar que o projeto inclui todos os serviços e atividades necessários, e somente esses, para se atingir o objetivo estabelecido para o

<sup>56</sup> Adaptado de Elieser de Oliveira da Costa. Op. cit.

<sup>57</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. Op. cit.



projeto. “Sempre tem aquela modificaçãozinha para atrapalhar! Eles mudaram tudo outra vez.”

- d) **Gestão do tempo:** Assegurar a conclusão do projeto no prazo combinado. “O tempo não espera! E tempo perdido não se recupera!”
- e) **Gestão do custo:** Assegurar que o projeto será completado dentro do orçamento aprovado pela direção. “Os custos sempre estouram os orçamentos!” Mas por que será?
- f) **Gestão da qualidade:** Assegurar que o projeto satisfará aos requisitos especificados e às necessidades requeridas. “O combinado e especificado não é caro nem barato.”
- g) **Gestão de recursos humanos:** Consiste em tornar mais efetivo o uso das pessoas envolvidas com o projeto. “Gente costuma ser o fator mais complicado, mas é sempre o mais importante.”
- h) **Gestão das comunicações:** Assegurar que as informações sobre o projeto sejam geradas, atualizadas, coletadas, disseminadas, guardadas e recuperadas de forma adequada. “Quem não se comunica...”
- i) **Gestão dos riscos:** Consiste em identificar, analisar, avaliar, quantificar e dar tratamento adequado aos riscos do projeto. “Com fogo não se brinca! Todo cuidado é pouco!”
- j) **Gestão das aquisições:** Assegurar que as aquisições de bens e serviços necessários à realização do projeto sejam feitas de forma adequada, dentro das especificações, do orçamento e do tempo. “Comprar bem é um dos segredos do sucesso do projeto!”

#### **5.1.2.4 A Importância da Liderança no Processo de Implantação da Gestão Estratégica**

Muito do sucesso ou fracasso da implementação de um plano estratégico está no líder do projeto. Ele é a figura chave e o maior responsável por planejar, implementar e avaliar o plano. O líder atua como gestor maior do processo, e a ele cabe gerenciar toda a complexidade que norteia o escopo do plano (pessoas, recursos, atividades).

Toda estratégia requer um líder. Por liderança queremos significar comprometimento, empolgação, espírito missionário e visionário, foco em objetivos, senso de oportunidade e, por extensão, ênfase na participação, dedicação, impulso, orientação, reforço, retroação, motivação e foco no aprendizado das pessoas. O líder não trabalha sozinho, mas com uma equipe por ele liderada.<sup>58</sup> Dessa forma, precisa ter um incrível faro para talentos, pois o líder deve selecioná-los, prepará-los e liderá-los, impulsioná-los e dirigi-los.

A liderança no âmbito da gestão estratégica envolve os seguintes aspectos multifuncionais:<sup>59</sup>

- a) **Determinação da direção estratégica** - criar uma visão de longo prazo da intenção estratégica da organização;
- b) **Exploração e desenvolvimento das competências essenciais** - explorar e desenvolver competências essenciais em várias áreas funcionais diferentes e implementar as estratégias organizacionais;
- c) **Desenvolvimento do capital humano** - saber localizar e incentivar talentos, construir equipes comprometidas com a realização da visão e dos objetivos da organização;
- d) **Sustentação de uma cultura organizacional eficaz** - modelar a cultura organizacional é uma tarefa básica dos líderes estratégicos, e isso deve ocorrer a partir de uma orientação empreendedora que torne as pessoas protagonistas e não espectadores da mudança e progresso organizacionais.
- e) **Ênfase em práticas éticas** - praticar ações que aumentem a probabilidade de fazer prevalecer uma cultura ética na organização.
- f) **Controles organizacionais balanceados** - devem ser utilizados para garantir que a organização atinja os resultados desejados.

O papel do líder nesse contexto implica o desenvolvimento de algumas atitudes, quais sejam: 1) honestidade, sinceridade e integridade; 2) abertura e flexibilidade; 3) curiosidade, iniciativa, criatividade; 4) disposição e iniciativa para aprender; 5) disposição e iniciativa para ensinar; 6) disposição para mudar; 7) disposição para experimentar o novo; 8) disposição para arriscar; 9) automotivação e energia; 10) adesão, envolvimento, comprometimento; 11) visão do todo do qual sua tarefa é uma parte.

---

<sup>58</sup> SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

<sup>59</sup> Op. cit.

## 5.2 Instrumentalização do Plano Estratégico

A Implementação de um Plano Estratégico dos Cartórios está pautada em uma visão sistêmica cujo foco é a captação das expectativas da sociedade, sua tradução por parte da equipe e adequação da estrutura e ações estratégicas do cartório visando ao atendimento das necessidades dos cidadãos. Portanto, as definições dos objetivos estratégicos devem levar em conta as demandas sociais dos cidadãos e dos agentes do direito de maneira geral. As reavaliações do plano também devem considerar o enfoque sistêmico, conforme Figura 3, a seguir.

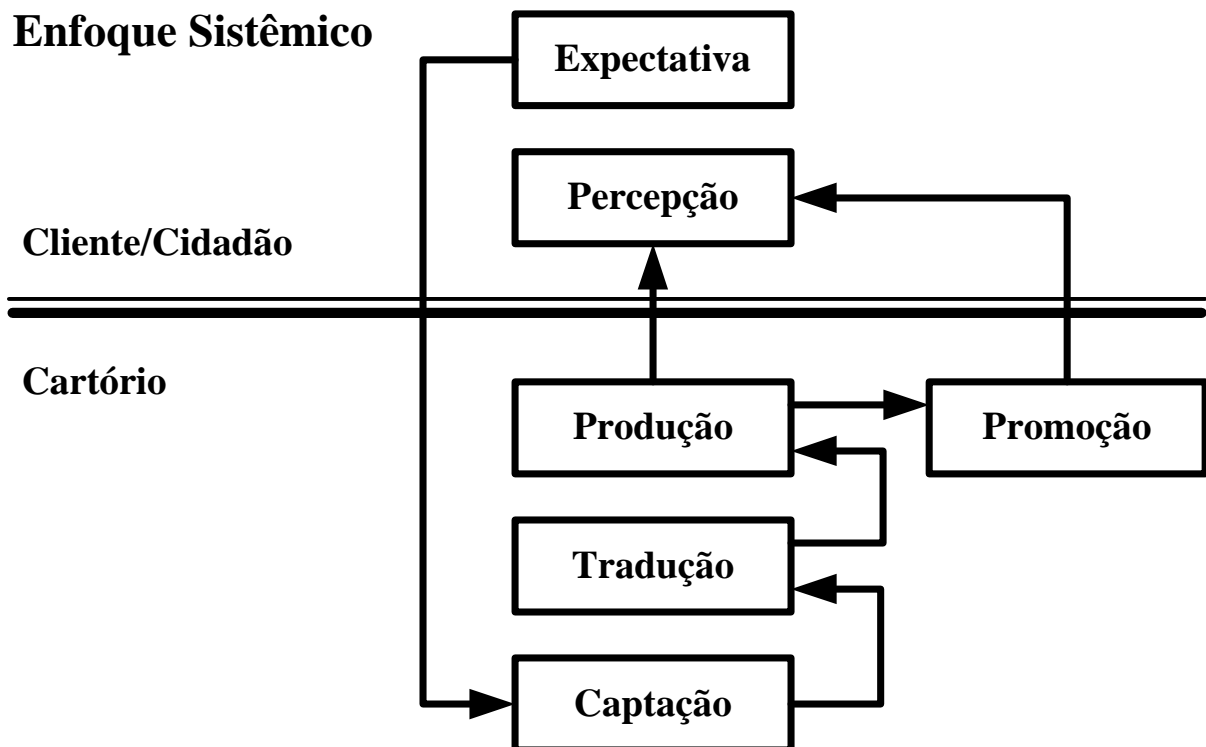


Figura 3 – Enfoque sistêmico do Plano Estratégico dos Cartórios

Fonte: Adaptado de: Giancarlo da Silva Rego Pereira. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2006.

### 5.2.1 Metodologia do Planejamento Estratégico Aplicado aos Cartórios

O planejamento estratégico proposto implica um modelo prescritivo. Dessa maneira, considerando a definição de gestão estratégica, pode ser visualizada como uma série de passos

em que o magistrado deve realizar as seguintes tarefas: 1) analisar possíveis oportunidades e ameaças no ambiente externo do cartório; 2) analisar pontos fortes e fracos existentes internamente; 3) estabelecer a missão, a visão, os princípios e os valores do cartório e definir objetivos; 4) formular as estratégias considerando os níveis estratégico, tático e operacional do cartório, combinando os pontos fortes e fracos às oportunidades e ameaças do ambiente; 5) implementar as estratégias; e 6) estabelecer um controle estratégico para assegurar a realização dos objetivos gerais.

Dessa maneira, no modelo, o processo de gestão estratégica do cartório inicia-se, descritivamente, com uma análise do ambiente externo (identificação de *oportunidades* e *ameaças*), e, nesse nível, consideram-se o macroambiente e o ambiente setorial. Por sua vez, uma análise do ambiente interno contempla a identificação dos *pontos fortes* e *pontos fracos* do cartório, bem como a elaboração de *diretrizes* de gestão. A partir da análise desses fatores, possibilita-se a definição da *missão, visão, princípios e valores, diretrizes e políticas* e dos *objetivos estratégicos* dentro das forças ambientais, assim como no contexto dos recursos cartorários.

A seguir, definem-se as ações de implantação dos objetivos estratégicos do cartório que devem ser definidas a partir dos níveis estratégico, gerencial e operacional. No *nível estratégico*, as estratégias devem ser moldadas tendo como base a seguinte questão: *em que atividades ou setores deveria o cartório estar atuando?* Por sua vez, no *nível gerencial*, a questão a ser respondida é: *como deveria o cartório atuar em cada uma das suas funções?* Por último, no *nível operacional*, enfatiza-se a interdependência das estratégias operacionais do cartório em relação às demais.

Ainda com referência à implantação dos objetivos estratégicos, os magistrados devem considerar o papel da *estrutura organizacional* do cartório e sua dinâmica, fator chave para essa implementação. Outras circunstâncias essenciais que colaboram para o sucesso da implementação são: *papel da liderança, poder formal* e a *cultura organizacional*.

Por sua vez, o controle estratégico ocorre como uma forma de determinar até que ponto os objetivos do cartório estão sendo atingidos. O processo de controle exige que a administração do cartório altere suas estratégias ou sua implementação de alguma forma, buscando ampliar as habilidades da equipe de servidores para que seus objetivos sejam atingidos. A ferramenta PDCA (Planejar, Desempenhar, Checar e Atuar) deve ser utilizada para a análise de resultados e melhorias. A Figura 4 auxilia na melhor visualização do processo de administração estratégica proposta para os cartórios.

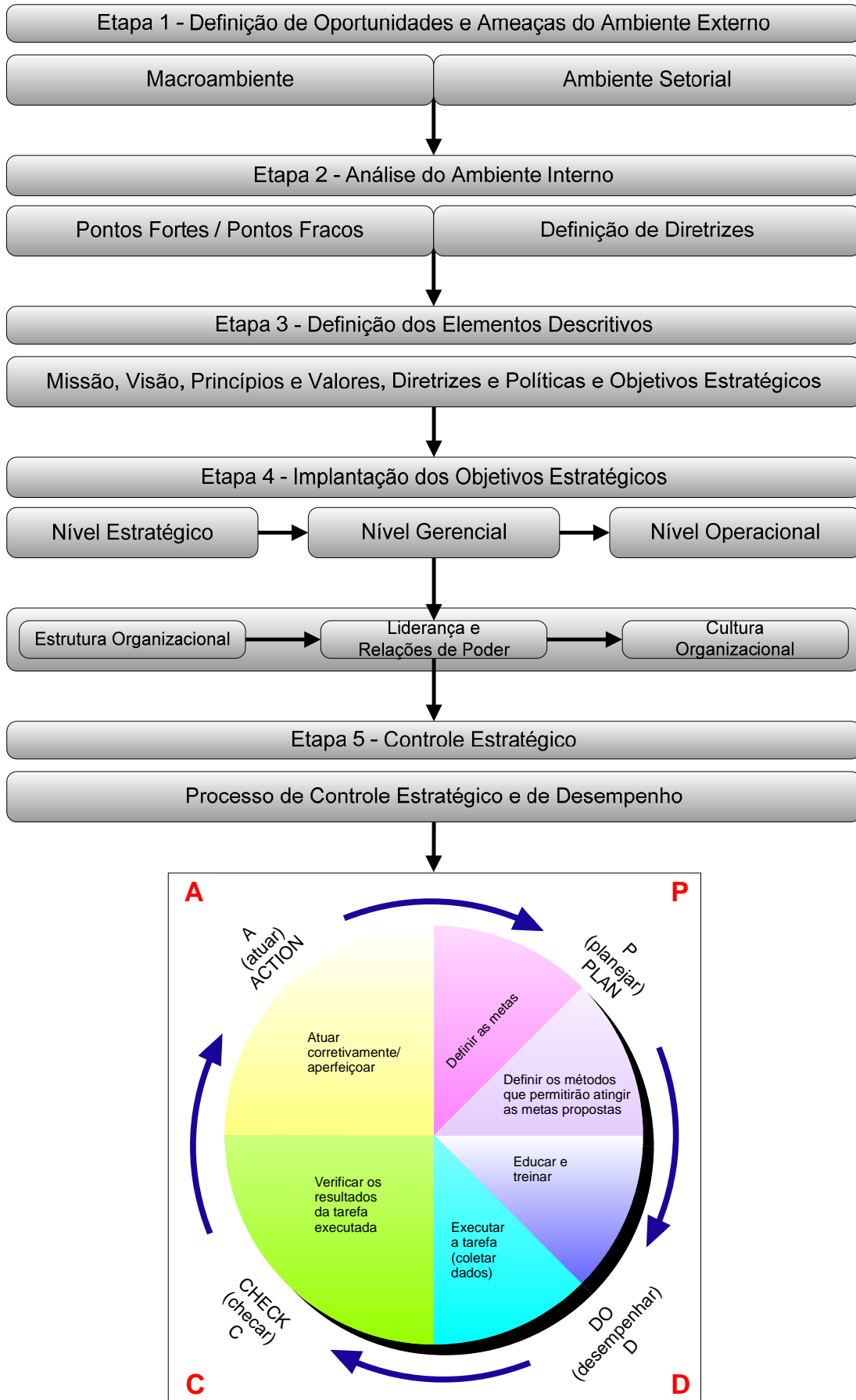


Figura 4 – Modelo de Gestão Estratégica

Fonte: Adaptado de Wright, Kroll e Parnell. Administração Estratégica: Conceitos, São Paulo: Atlas, 2000.

### 5.3 Desenvolvimento do Plano Estratégico - Elementos Prescritivos

O desenvolvimento e a implantação do plano estratégico proposto dependem de liderança administrativa, da utilização apropriada do poder formal e informal e da modelagem da cultura organizacional pertinente a cada cartório. Destaca-se o papel dos magistrados, escrivães e chefes de cartório como gestores de todo o processo, que devem influenciar positivamente o comportamento dos outros membros por meios formais e informais, buscando garantir a canalização dos esforços de todos em direções adequadas. Para tanto, é preciso que entendam e administrem a cultura, facilitando as ações estratégicas do cartório.

Assim, considerando o modelo de gestão estratégica proposto, apresentamos a seguir a descrição de cada uma das suas etapas, bem como exemplos de composição de cada uma delas. É importante frisar que as ferramentas propostas têm como base o modelo desenvolvido por Guilherme Vivacqua e Aldery Silveira Júnior.<sup>60</sup>

#### 5.3.1 Etapa 1: Definição das Oportunidades e Ameaças do Ambiente Externo

A análise externa é um *locus* do estrategista. Tem como finalidade estudar a relação entre o cartório e seu ambiente, em termos de oportunidades e ameaças. O modelo proposto consiste em um estudo das dimensões de âmbito **macroambiental** (nacional) e **setorial** (estadual) e dos aspectos que interferem direta e indiretamente no desempenho do Cartório.

Dessa forma, a partir da determinação dos níveis de abrangência da análise ambiental externa dos cartórios, o passo seguinte diz respeito à definição das variáveis a serem trabalhadas. Nesse caso, as variáveis propostas são: econômicas, sociais, educacionais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais, ambientais, culturais e institucionais.

---

<sup>60</sup> Ver em VIVACQUA, Guilherme, e SILVEIRA JÚNIOR, Aldery. Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional. São Paulo: Atlas, 1999.

A análise de ameaças e oportunidades deve ser realizada em relação a cada nível de abrangência e suas respectivas variáveis e complementada com a identificação dos atores que se relacionam com as ameaças e oportunidades. Os atores, por sua vez, são aqueles indivíduos ou organizações que promovem as oportunidades e ameaças, atuando isoladamente ou em grupo (sindicatos e associações, por exemplo).

Exemplos de atores nominados: Ministério da Justiça; OAB; Governo Federal; Governo Estadual; Governo Municipal; TJRO; Associação de Magistrados; Banco do Brasil; Sebrae; Ongs; etc.

### 5.3.1.1 Exemplo de Análise Ambiental Externa de Cartórios

#### **ANÁLISE AMBIENTAL EXTERNA – FORMULÁRIOS DE TRABALHO**

Utilize este formulário para identificar e selecionar os níveis de abrangência necessários à análise ambiental externa e para determinar quais variáveis deverão ser consideradas essenciais a cada dimensão.

<b>DIMENSÃO MACROAMBIENTAL (NACIONAL) VARIÁVEIS A SEREM CONSIDERADAS</b>
Políticas
Tecnológicas
Ambientais
Legais

<b>DIMENSÃO SETORIAL (ESTADUAL) VARIÁVEIS A SEREM CONSIDERADAS</b>
Demográficas
Culturais
Institucionais

Como exemplo de diagnóstico ambiental externo, trabalhamos com duas variáveis (Políticas e Tecnológicas) no âmbito nacional e uma variável (Demográficas) no âmbito estadual para demonstrar o processo de construção da análise externa conforme se apresenta a seguir.

### DIMENSÃO NACIONAL

Eventos decorrentes das variáveis	Oportunidades (hipóteses de ganho)	Premissas de capacidade ofensiva
Consolidação da democracia no País.	Conscientização da população a respeito do papel do Judiciário no Estado Democrático de Direito.	Estrutura do cartório em processo de expansão, o que viabiliza o atendimento mais célere aos jurisdicionados.
Desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação e conexões em rede.	Utilização extensiva do uso de novas tecnologias na informatização de processos	O cartório utiliza <i>hardware</i> e <i>software</i> de última geração, o que permite a flexibilização da produção.

Atores a considerar	Estratégias de relacionamento com os atores
OAB; Cidadãos; Advogados; Sociedade civil organizada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redesenhar os fluxos dos procedimentos cartorários, utilizando a tecnologia da informação.</li> <li>• Estabelecer cronogramas de audiências para facilitar o planejamento de ações internas pertinentes aos trâmites processuais.</li> <li>• Aumentar o número de funcionários nos plantões e flexibilizar o horário de trabalho.</li> </ul>

### DIMENSÃO NACIONAL

Eventos decorrentes das variáveis	Ameaças (hipóteses de dano)	Premissas de capacidade defensiva
Pressões externas pela melhoria da qualidade dos serviços prestados.	Críticas à morosidade das atividades jurisdicionais.	Redesenhar os fluxos dos processos desenvolvidos no cartório, visando à sua racionalização.
Mudanças rápidas no que se refere aos recursos tecnológicos disponíveis no mercado.	Aumento de preços dos softwares utilizados no cartório.	Utilização de <i>software</i> livre.

Atores a considerar	Estratégias de relacionamento com os atores
OAB; Cidadãos; Advogados; Sociedade civil organizada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar os pontos mais críticos dos fluxos de processos desenvolvidos no cartório, a partir de uma pesquisa junto aos jurisdicionados para que se implementem as devidas ações corretivas e preventivas.</li> <li>• Atuar no sentido de viabilizar parcerias com instituições e empresas para a utilização de <i>software</i> livre nas atividades desenvolvidas no cartório.</li> </ul>



### DIMENSÃO ESTADUAL

Eventos decorrentes das variáveis	Oportunidades (hipóteses de ganho)	Premissas de capacidade ofensiva
Aumento da população local.	O aumento populacional implica mais investimentos públicos em infra-estrutura e institucionais.	Existência de um programa de qualidade e de pessoal capacitado para atender ao aumento da demanda dos jurisdicionados.

Atores a considerar	Estratégias de relacionamento com os atores
OAB; Cidadãos; Advogados; Sociedade civil organizada; TJRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encaminhar ao TJRO planos de ação com propostas de reestruturação dos serviços e da estrutura do cartório para garantir a alocação de recursos orçamentários do PJ para a implementação desses projetos.</li> <li>• Desenvolver planos de trabalho para a reformulação de rotinas e procedimentos para que, preventivamente, se evite o acúmulo de processos no cartório.</li> </ul>

### DIMENSÃO REGIONAL

Eventos decorrentes das variáveis	Ameaças (hipóteses de dano)	Premissas de capacidade defensiva
Extensão das diferenças socioeconômicas no município.	Aumento da violência urbana.	Existência de estrutura e de <i>know-how</i> para o desenvolvimento de projetos de assistência social.

Atores a considerar	Estratégias de relacionamento com os atores
TJRO; Associação de bairros; Sociedade civil organizada. Instituições de assistência social; Ongs; Poder Executivo Estadual; Poder Executivo Municipal; Setor privado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propor ao TJRO o desenvolvimento de ações sociais no âmbito do programa de qualidade com propósitos educativos e assistenciais e foco na responsabilidade social.</li> <li>• Propor a realização de convênios com entidades sociais e associações de bairros para aplicar programas de cidadania e fortalecer o papel do Judiciário.</li> </ul>

### **5.3.2 Etapa 2: Análise do Ambiente Interno**

A análise ambiental interna visa à elaboração de um diagnóstico interno do cartório buscando mostrar seus pontos fortes e pontos fracos, em face do conjunto de informações obtidas na análise externa. O diagnóstico interno permite sinalizar para o cartório as suas atuais potencialidades e fatores críticos de sucesso que implicam estratégias específicas para cada caso.

Assim como na análise ambiental externa, aqui também se faz necessária a definição de variáveis ou fatores para norteamento do diagnóstico. Para o modelo ora proposto, definimos os seguintes fatores: Organização Geral, Audiências, Fluxo de Processos, Despachos, Sentenças, Relacionamento com os servidores (relacionamento pessoal, funcional e de treinamento) e Relacionamento com o Ministério Público.

#### **5.3.2.1 Exemplo de Análise Ambiental Interna de Cartórios**

##### **ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA – FORMULÁRIOS DE TRABALHO**

Para o desenvolvimento dos exemplos aqui demonstrados, trabalhamos com o fator Organização Geral. É importante frisar que, a partir desses exemplos, ele deve ser feito com os demais fatores. Dessa forma, inicialmente, apontamos os pontos fortes e posteriormente indicamos as estratégias de seu fortalecimento, assim como os atores a serem considerados em cada estratégia. No segundo momento identificamos os pontos fracos e desenvolvemos uma análise destes com as respectivas propostas de solução.

A configuração dessa etapa permite, inclusive, a sua aplicação em diagnósticos posteriores para atualização dos elementos que compõem a análise. Vejamos os exemplos nas páginas seguintes.

## SUMÁRIO DOS PONTOS FORTES POR FATORES

### Fator: Organização Geral

Pontos Fortes	Indicativos do seu Conteúdo
Instalações físicas adequadas às atividades desenvolvidas.	Os móveis são ergonômicos e as instalações são bem ventiladas e iluminadas. O cartório possui móveis que permitem o arquivamento adequado de documentos.
Sistemas informatizados.	Os sistemas são atualizados, assim como os <i>hardwares</i> , o que permite a apuração rápida das informações ao público.
Disponibilidade de materiais utilizados no desenvolvimento dos trabalhos.	O cartório tem disponíveis material de consumo e demais recursos necessários ao desenvolvimento das atividades.

## ESTRATÉGIAS DE FORTALECIMENTO DOS PONTOS FORTES POR FATORES

### Fator: Organização Geral

Pontos Fortes	Estratégias de Fortalecimento
Instalações físicas adequadas às atividades desenvolvidas.	Solicitar semestralmente ao setor de engenharia ações preventivas de manutenção das instalações físicas do cartório.
Sistemas informatizados.	Atuar em conjunto com os demais cartórios e o setor de informática para a identificação de soluções de informática para os problemas de gerenciamento dos processos internos.
Disponibilidade de materiais utilizados no desenvolvimento dos trabalhos.	Racionalizar o uso dos materiais disponíveis para evitar o desperdício desses recursos.
<b>Atores a Considerar</b>	
Juízes e servidores do cartório, Divisão de Almoxarifado, Coordenadoria de Informática, Setor de Engenharia, advogados, cidadãos.	

## SUMÁRIO DOS PONTOS FRACOS POR FATORES

### Fator: Organização Geral

Problemas/Dificuldades	Indicativos do seu conteúdo
Desconhecimento das rotinas cartorárias por parte dos servidores.	Registros lavrados incorretamente nos livros cartorários.
Falta de cadastramento das instituições beneficiárias das prestações pecuniárias.	Destinação de penas de prestação pecuniária sem controle.

<b>Problemas/Dificuldades</b>	<b>Indicativos do seu conteúdo</b>
Providências organizacionais não-padronizadas.	Providências corretas por iniciativa própria dos servidores ou por ordem verbal do juiz.

## **ANÁLISE DAS CAUSAS DOS PROBLEMAS LEVANTADOS POR FATORES**

### **Fator: Organização Geral**

#### **Problema 1: Desconhecimento das rotinas cartorárias por parte dos servidores.**

O desconhecimento ocorre em função da inexistência de um plano de capacitação para novos servidores, que geralmente aprendem suas atividades no dia-a-dia das rotinas de trabalho. O despreparo tem gerado, por sua vez, retrabalhos, que implicam a diminuição da eficiência da equipe de servidores.

#### **Problema 2: Falta de cadastramento das instituições beneficiárias das prestações pecuniárias.**

O controle ineficiente e a sobrecarga de trabalho muitas vezes acarretam o esquecimento de algumas rotinas operacionais que impactam negativamente nos processos internos.

#### **Problema 3: Providências organizacionais não-padronizadas**

A ineficiência do processo de comunicação e a inexistência de troca de experiências que permitam a padronização fazem com que atividades similares sejam executadas de diversas formas, o que resulta em perdas e ineficácia.

## **APRESENTAÇÃO DAS PROPOSTAS DE SOLUÇÃO POR FATORES**

### **Fator: Organização Geral**

#### **Problema 1: Desconhecimento das rotinas cartorárias por parte dos servidores.**

##### **Objetivo**

Melhorar o nível de eficiência da equipe de servidores do cartório.

##### **Plano de Ação**

Desenvolver um plano de capacitação e desenvolvimento permanente para os servidores em práticas cartorárias em conjunto com os demais cartórios da comarca e com o apoio do DRH e da Escola da Magistratura.

##### **Atores a Considerar**

Servidores, Magistrados, DRH, Emeron, Secretaria Judiciária, Corregedoria e demais cartórios.

#### **Problema 2: Falta de cadastramento das instituições beneficiárias das prestações pecuniárias.**

##### **Objetivo**

Tornar o controle das atividades mais eficiente.

<b>Problema 2: Falta de cadastramento das instituições beneficiárias das prestações pecuniárias.</b>
<b>Plano de Ação</b>
Definir as atribuições dos cargos e redistribuir as tarefas para evitar sobrecarga de serviço dos servidores.
<b>Atores a Considerar</b>
Servidores, Magistrados, Corregedoria, SJ.

<b>Problema 3: Providências organizacionais não-padronizadas.</b>
<b>Objetivo</b>
Padronizar as rotinas e procedimentos do cartório.
<b>Plano de Ação</b>
Elaborar um fluxograma das atividades e descrever os procedimentos para reuni-los em um manual de procedimentos cartorários, de forma a estabelecer padrões que facilitem a racionalização das atividades.

### 5.3.3 Etapa 3: Definição dos Elementos Descritivos

Os elementos descritivos, de acordo com o modelo proposto, são os seguintes: Missão, Visão, Princípios e Valores, Diretrizes e Políticas e Objetivos Estratégicos. Todos esses elementos foram definidos no item 5.1.2.2 (Conceitos que Norteiam o Planejamento); portanto, preocupamos-nos aqui em demonstrar o processo de construção de cada um deles.

#### 5.3.3.1 Construindo a Missão do Cartório

Ao construir a missão do cartório, deve-se evitar defini-la em termos de serviços, mas, quando possível, considerá-la em termos de satisfazer as necessidades do ambiente externo (sociedade). Por sua vez, ela deve ser descrita de maneira clara e objetiva.

Para facilitar a definição da missão, esta deve satisfazer aos seguintes critérios:<sup>61</sup> a) direcionar-se mais ao atendimento das necessidades dos cidadãos do que a seus serviços; b) refletir as habilidades e/ou vocações essenciais do cartório; c) ser inteligível; d) ser realista, motivadora; e) produzir impacto sobre o comportamento do cartório, inclusive incitando-o a mudanças e desafios; e f) ser flexível, principalmente em relação ao futuro.

De um modo geral, a missão deve refletir mais os aspectos filosóficos de trabalho jurisdicional, sem se ater às preocupações com afirmações ou outros aspectos quantitativos. Essas preocupações dizem respeito aos objetivos estratégicos, dos quais falamos mais à frente.

Por último, existe uma infinidade de recomendações que orientam a redação da missão de maneira que esta venha a refletir com muito boa aproximação a imagem que se quer passar para o público sobre o que é a organização. Assim, considerem-se as seguintes idéias, a serem sistematizadas para a definição de missão (Morais, apud Valadares, 2002):<sup>62</sup> a) ação a ser exercida pelo cartório (contribuir, proporcionar, satisfazer etc.); b) caracterização da demanda (necessidades, solicitações, anseios, aspirações etc.); c) ambiente de atuação (público-alvo: pessoa jurídica, sociedade, região, governo, homens, mulheres etc.); d) natureza da atividade a prestar (serviços públicos, atividades jurisdicionais etc.); e) aspectos de princípios, crenças ou filosofia do cartório (qualidade de vida, inovação, criatividade, diferenciação, ética, integração etc.).

### **Exemplos de Missão**

Satisfazer as necessidades dos cidadãos que demandam as atividades jurisdicionais no âmbito cível, oferecendo serviços de qualidade e com celeridade, respeitando os aspectos legais e éticos de maneira a contribuir para a harmonia das relações sociais.

Oferecer serviços diferenciados aos cidadãos, de forma a preservar os anseios e aspirações da família, tendo como referência primordial a ética e o cumprimento das leis sem distinções de raça, credo ou classe social.

<sup>61</sup> Ver em: OLIVERA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 119.

<sup>62</sup> Ver em: VALADARES, Maurício Castelo Branco. Planejamento estratégico: foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. p. 11.

### 5.3.3.2 Construindo a Visão de Futuro do Cartório

A visão deve ser construída de maneira simples, objetiva e abrangente, de modo a tornar-se útil e funcional para os servidores envolvidos com o cartório. O que caracteriza a visão, essencialmente, é o fato de que, exercendo o papel de alicerce para os propósitos organizacionais, ela deve ser compartilhada pelas pessoas que formam o corpo dirigente do cartório e explicada, justificada e disseminada por todos os que ali trabalham.<sup>63</sup>

Nesse sentido, o desenvolvimento de um processo sistemático e estruturado é primordial para a construção e a formulação da visão para o cartório ao mesmo tempo clara e simples, por um lado, e ambiciosa e inspiradora, por outro. Ser clara, por sua vez, implica não precisar de explicação e ser entendida de imediato.

A visão deve ser definida com foco no futuro e deve requerer um desafio para o cartório como um todo, exigindo muitos anos de esforços para ser alcançada. Para assegurar que a visão terá força suficiente devemos perguntar:<sup>64</sup>

- a) A visão fará as pessoas se moverem naquela direção?
- b) As pessoas continuarão a se mover mesmo sem os líderes atuais?
- c) A visão irá criar o nível necessário de comprometimento da equipe?

Sua construção deve atender às perspectivas otimistas para o futuro. Assim, podemos dizer que a visão implica estabelecer uma condição futura que hoje não contempla a realidade do cartório (o que não sou ou não tenho hoje disponível, mas que desejo ser ou ter no futuro).

#### Exemplos de Visão de Futuro

Queremos ser, até o ano de 2012, o melhor cartório criminal da segunda entrância do Estado de Rondônia.

Consolidar-se como um cartório de família de referência em todo o estado, reconhecido pela excelência na prestação jurisdicional.

<sup>63</sup> Com referência aos conceitos de visão, consultar: COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 35-36.

<sup>64</sup> Conforme orienta: VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. *Construindo estratégias para vencer*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 231.

Ser o cartório líder em desempenho e competência, reconhecidamente eficiente, destacando-se pela existência de uma equipe coesa, capacitada e comprometida com a qualidade.

Tornar-se, no decorrer desta década, um cartório referencial de qualidade e excelência.

### 5.3.3.3 Princípios e Valores

Em tese, no contexto de transformações estratégicas tudo é passível de mudanças. Algumas coisas podem e devem mudar: formas de agir, serviços prestados, tecnologia, organogramas, fluxogramas, normas e procedimentos. Porém, existem alguns pontos fixos, aqueles tópicos que não estamos dispostos a mudar. São os princípios e valores.

Nesse sentido, os cartórios devem ter, explícita ou implicitamente, suas crenças básicas e as virtudes que querem exaltar. Assim, para explicitar os princípios do cartório, sugerimos a consecução de três etapas:<sup>65</sup>

- a) identificação e explicitação dos princípios e valores;
- b) checagem da consistência dos princípios e valores; e
- c) adequação dos princípios e valores.

Para a identificação e explicitação, a partida é dada com o resgate cultural da organização. É fundamental, portanto, identificar os traços marcantes do comportamento do cartório ao longo dos anos, suas crenças e valores.

Outro aspecto fundamental com relação à identificação e explicitação implica o fato de que os princípios e valores só serão úteis se forem efetivamente praticados por todos no cartório. Por sua vez, para que sejam praticados, é preciso que antes sejam assimilados. E, para que sejam assimilados, os princípios e valores devem ser **poucos** e redigidos de forma **clara e concisa**.

A checagem da consistência representa avaliar o que foi explicitado como princípios e valores à luz das tendências que permeiam a conjuntura atual. A checagem da consistência deve ser realizada para todos os princípios e valores identificados na primeira etapa.

---

<sup>65</sup> Idem.



Como exemplo, Vasconcelos (2001) aponta que a valorização do capital intelectual, que é uma das tendências relevantes, conduz a uma transformação do local de trabalho em um lugar onde também se deve ter prazer e ser feliz.<sup>66</sup>

A adequação dos princípios e valores consiste em modificá-los ou substituí-los, ou até mesmo incluir novos princípios e valores, se necessário.

#### **Exemplos de Princípios e Valores**

<p><i>Integridade;</i> <i>Qualidade;</i> <i>Criatividade;</i> <i>Valorização das pessoas;</i> <i>Espírito de equipe.</i></p>	<p><i>Valorização do ser humano;</i> <i>Ética;</i> <i>Qualidade;</i> <i>Pontualidade;</i> <i>Dedicação.</i></p>
<p><i>Precisão;</i> <i>Excelência;</i> <i>Seriedade;</i> <i>Integridade.</i></p>	<p><i>Valorização das pessoas;</i> <i>Satisfação dos clientes;</i> <i>Celeridade;</i> <i>Compromisso.</i></p>

#### **5.3.3.4 Definição de Diretrizes e Políticas para o Cartório**

As diretrizes e políticas do cartório, conforme apontamos, devem ser definidas a partir da análise ambiental interna. Seu propósito é estabelecer parâmetros macro para subsidiar as ações de melhoria do desempenho das atividades cartorárias e dar suporte à missão e aos objetivos estratégicos.

#### **Exemplos de Diretrizes e Políticas**

### **FORMULÁRIO PARA ELABORAÇÃO DE DIRETRIZES E POLÍTICAS DOS CARTÓRIOS**

#### **Fator: Organização geral**

<b>Descrição das diretrizes e políticas</b>
<p>Considerando que os maiores problemas verificados no cartório se referem às dificuldades na utilização dos livros cartorários, por desconhecimento das normas para tal, a principal diretriz para resolvê-los centra-se no treinamento de servidores e na correição permanente a ser realizada na Comarca. O mesmo procedimento deve ser adotado para ajudar na superação de falhas nos serviços burocráticos.</p>

<sup>66</sup> Idem ibdem, p. 142.

**Fator: Audiências**

<b>Descrição das diretrizes e políticas</b>
<p>Por ser inaceitável a não-realização de audiências por falhas do Oficial de Justiça, é necessário seja tal servidor orientado quanto às suas responsabilidades, fiscalizando o magistrado seu trabalho com maior rigor. É necessário, também, maior cuidado no exame dos processos para eliminar as audiências desnecessárias.</p>

**Fator: Fluxo de processos**

<b>Descrição das diretrizes e políticas</b>
<p>O desconhecimento das normas processuais por parte dos servidores ocasiona morosidade processual e cumprimento errado ou inadequado dos despachos e sentenças, bem como ausência de rotinas cartorárias que permitam a agilização necessária. Tal situação poderá ser revertida também com o treinamento adequado. Por outro lado, a centralização dos serviços no cartório impede o rápido andamento dos feitos, o que poderá ser revertido com a delegação de funções ou atribuições.</p>

**Fator: Despachos**

<b>Descrição das diretrizes e políticas</b>
<p>O grande número de processos a despachar demonstra o emperramento processual no gabinete do juiz, o que poderá ser resolvido com a delegação de atribuições à Secretaria para expedir despachos padronizados e realizar atos de ofício. Os despachos também deverão, sempre que possível, ser prolatados em audiência.</p>

**Fator: Sentenças**

<b>Descrição das diretrizes e políticas</b>
<p>O acúmulo de processos prontos para julgamento demonstra a falta de otimização (do uso) do tempo pelo juiz (que provavelmente o desperdiça resolvendo situações que podem ser delegadas à Secretaria). Isso poderá ser solucionado com a implementação das diretrizes já definidas em relação à organização geral, audiências, fluxos de processos e despachos.</p>

**Fator: Relacionamentos com os servidores (relacionamento pessoal, funcional e de treinamento)**

<b>Descrição das diretrizes e políticas</b>
<p>A adoção das diretrizes já definidas acima (especialmente delegação de atribuições e treinamento) e a maior participação do juiz na orientação e correção dos serviços da Secretaria importarão em estreitamento do relacionamento pessoal e funcional entre os atores.</p>

**Fator: Relacionamentos com o Ministério Público (relacionamento pessoal e funcional)**

<b>Descrição das diretrizes e políticas</b>
Convite ao Promotor de Justiça para ajudar no diagnóstico de problemas e na busca de soluções ajudará a estreitar o relacionamento pessoal e funcional.

**5.3.3.5 Definindo os Objetivos Estratégicos para o Cartório**

A identificação dos objetivos estratégicos deve levar em conta a análise ambiental externa e interna. A partir da identificação dos fatores, definem-se os objetivos estratégicos atentando-se para as seguintes características: a) devem ser desafiantes, porém viáveis; b) devem ter prazo bem definido; c) devem ser mensuráveis; d) devem ser coerentes entre si.

A viabilidade dos objetivos leva em conta a disponibilidade de recursos e o tempo para sua consecução. A mensuração dos objetivos deve ser feita a partir do estabelecimento de metas. A coerência leva em conta as potencialidades e a área de atuação de cada cartório.

A definição dos objetivos estratégicos também deve procurar a alavancagem nos pontos fortes e nas oportunidades do ambiente e a neutralização dos pontos fracos e das ameaças.

**Exemplos de Objetivos Estratégicos**

**FORMULÁRIO PARA ELABORAÇÃO DOS  
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**Fator: Organização geral**

<b>Objetivos</b>	<b>Partes interessadas</b>	<b>Prazo para execução</b>
Regularizar a utilização dos livros cartorários.	Juiz/Servidores.	60 dias.
Atualizar o cumprimento dos despachos.	Servidores.	30 dias.
Baixar ato determinando providências e delegando atribuições.	Juiz.	15 dias.
Cadastrar as instituições beneficiárias das prestações pecuniárias.	Juiz, Servidores e comunidade.	90 dias.
Instituir e atualizar o livro de ponto.	Servidores.	5 dias.

**Fator: Audiências**

<b>Objetivos</b>	<b>Partes interessadas</b>	<b>Prazo para execução</b>
Identificar as necessidades das audiências.	Juiz.	15 dias.
Tornar efetiva a pauta, evitando adiamentos.	Juiz/Partes.	Imediata.

**Fator: Fluxo de processos**

<b>Objetivos</b>	<b>Partes interessadas</b>	<b>Prazo para execução</b>
Exigir que os prazos de cumprimento dos mandados sejam respeitados.	Oficial de Justiça.	Imediata.
Promover o andamento dos processos.	Secretaria.	30 dias.
Utilização dos livros de carga.	Secretaria, Juiz, MP, Advogados.	Imediata.
Delegação de atribuições.	Juiz.	Imediata.

**Fator: Despachos**

<b>Objetivos</b>	<b>Partes interessadas</b>	<b>Prazo para execução</b>
Objetividade nos despachos.	Juiz.	Imediata.
Cumprimento dos despachos em atraso.	Secretaria.	30 dias.

**Fator: Sentenças**

<b>Objetivos</b>	<b>Partes interessadas</b>	<b>Prazo para execução</b>
Julgar processos em atraso.	Juiz.	90 dias.

**Fator: Relacionamentos com os servidores (relacionamento pessoal, funcional e de treinamento)**

<b>Objetivos</b>	<b>Partes interessadas</b>	<b>Prazo para execução</b>
Melhorar o relacionamento do juiz com os servidores.	Juiz e Servidores.	30 dias.

**Fator: Relacionamentos com o Ministério Público (relacionamento pessoal e funcional)**

<b>Objetivos</b>	<b>Partes interessadas</b>	<b>Prazo para execução</b>
Melhorar o relacionamento do juiz e dos servidores com o Promotor de Justiça.	Juiz, Servidores e Promotor de Justiça.	30 dias.

**5.3.4 Etapa 4: Implantação dos Objetivos Estratégicos**

A implantação das estratégias deve envolver os três níveis (estratégico, gerencial e operacional) da estrutura organizacional do cartório e implica a elaboração de planos de ação para facilitar a sistematização e o acompanhamento do processo. A elaboração dos planos de ação deve necessariamente ocorrer de forma participativa, envolvendo toda a equipe do cartório. Isso permite o desenvolvimento de espírito de corpo e o comprometimento.

A seguir apresentamos alguns exemplos de planos de ação concernentes à implantação dos objetivos estratégicos.

**FORMULÁRIOS DE PLANO DE AÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO  
DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**Fator: Organização geral**

<b>Identificação do objeto: Dinamizar o funcionamento do Cartório</b>				
<b>Responsável: Juiz Titular</b>				
<b>Descrição da Atividade (O quê?)</b>	<b>Responsável pela Atividade (Quem?)</b>	<b>Cronograma / meta (Quando / Quanto?)</b>	<b>Metodologia de Trabalho (Como?)</b>	<b>Local de Desenvolvimento (Onde?)</b>
Elaborar relatório de análise crítica, apontando soluções e meios para sua implementação.	Juiz Titular.	6 meses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento dos problemas;</li> <li>• Garantia do interesse dos atores pela busca das soluções;</li> <li>• Treinamento dos servidores.</li> </ul>	Dependências do Fórum.

**Fator: Audiências**

<b>Identificação do objeto: Reduzir a agenda de audiência e torná-la efetiva</b>				
<b>Responsável: Juiz Titular</b>				
<b>Descrição da Atividade (O quê?)</b>	<b>Responsável pela Atividade (Quem?)</b>	<b>Cronograma / meta (Quando / Quanto?)</b>	<b>Metodologia de Trabalho (Como?)</b>	<b>Local de Desenvolvimento (Onde?)</b>
Reduzir a agenda de audiência e torná-la efetiva, evitando adiamentos.	Juiz e Servidores.	3 meses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar os processos;</li> <li>• Delegar atribuições;</li> <li>• Fixar rotinas;</li> <li>• Garantir o interesse dos atores na busca das soluções.</li> </ul>	Gabinete do Juiz e Secretaria.

**Fator: Fluxo de processos**

<b>Identificação do objeto: Agilizar o fluxo processual</b>				
<b>Responsável: Juiz Titular</b>				
<b>Descrição da Atividade (O quê?)</b>	<b>Responsável pela Atividade (Quem?)</b>	<b>Cronograma / meta (Quando / Quanto?)</b>	<b>Metodologia de Trabalho (Como?)</b>	<b>Local de Desenvolvimento (Onde?)</b>
Elaborar relatório de análise crítica, apontando soluções e meios de sua implementação.	Juiz Diretor da Secretaria e Servidores.	6 meses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento dos problemas;</li> <li>• Garantia do interesse dos atores pela busca das soluções;</li> <li>• Treinamento dos servidores;</li> <li>• Determinação de rotinas cartorárias por ato do juiz;</li> <li>• Delegar atribuições para andamento processual de ofício.</li> </ul>	Dependências do Fórum.

**Fator: Despachos**

<b>Identificação do objeto: Acelerar o ritmo da prolação dos despachos</b>				
<b>Responsável: Juiz Titular</b>				
<b>Descrição da Atividade (O quê?)</b>	<b>Responsável pela Atividade (Quem?)</b>	<b>Cronograma / meta (Quando / Quanto?)</b>	<b>Metodologia de Trabalho (Como?)</b>	<b>Local de Desenvolvimento (Onde?)</b>
Adoção de despachos em formulários, para preenchimento pelos próprios servidores.	Juiz e Servidores.	30 dias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação dos despachos padronizáveis;</li> <li>• Elaboração dos formulários;</li> <li>• Treinamento dos servidores.</li> </ul>	Dependências do Fórum e Gabinete do Juiz.

**Fator: Sentenças**

<b>Identificação do objeto: Agilizar a prolação de sentenças</b>				
<b>Responsável: Juiz Titular</b>				
<b>Descrição da Atividade (O quê?)</b>	<b>Responsável pela Atividade (Quem?)</b>	<b>Cronograma / meta (Quando / Quanto?)</b>	<b>Metodologia de Trabalho (Como?)</b>	<b>Local de Desenvolvimento (Onde?)</b>
Aproveitar o tempo disponível pela regularização do fluxo processual e delegação de atribuições para prolatar mais sentenças.	Juiz.	90 dias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar os casos análogos para sentenças semelhantes;</li> <li>• Proferir sentenças.</li> </ul>	Gabinete do Juiz.

**Fator: Relacionamentos com os servidores (relacionamento pessoal, funcional e de treinamento)**

<b>Identificação do objeto: Otimizar o relacionamento entre juiz e servidores</b>				
<b>Responsável: Serviço de Psicologia</b>				
<b>Descrição da Atividade (O quê?)</b>	<b>Responsável pela Atividade (Quem?)</b>	<b>Cronograma / meta (Quando / Quanto?)</b>	<b>Metodologia de Trabalho (Como?)</b>	<b>Local de Desenvolvimento (Onde?)</b>
Realizar oficinas de trabalho de integração entre juiz e servidores.	Juiz, Servidores e Psicólogos.	Trimestralmente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades interativas.</li> </ul>	Ambientes externos ao edifício do Fórum.

**Fator: Relacionamentos com o Ministério Público (relacionamento pessoal e funcional)**

<b>Identificação do objeto: Promover a integração</b>				
<b>Responsável: Juiz Titular</b>				
<b>Descrição da Atividade (O quê?)</b>	<b>Responsável pela Atividade (Quem?)</b>	<b>Cronograma / meta (Quando / Quanto?)</b>	<b>Metodologia de Trabalho (Como?)</b>	<b>Local de Desenvolvimento (Onde?)</b>
Promover atividades que permitam integrar os advogados às atividades forenses extraprocessuais.	Juiz e Promotor de Justiça.	1 ano; a primeira atividade deve ser em no máximo 30 dias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atividades interativas.</li> </ul>	Dependências internas e externas do Fórum.

**5.3.5 Etapa 5: Controle Estratégico**

Apesar de o modelo proposto contemplar o controle estratégico de desempenho na fase final do processo, esse controle ocorre em todas as fases de elaboração e execução do planejamento estratégico. O controle deve ser visto como um processo cíclico e contínuo. Os participantes, sob a coordenação do magistrado, devem avaliar cada resultado dos processos com o propósito de obter os melhores resultados. Nesse sentido, o ciclo PDCA deve ser utilizado como referência e ferramenta para esse propósito.

Resumo. Neste capítulo, procurou-se conceituar os princípios constitucionais da administração pública, fundados nos conceitos de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

De igual forma, se concluiu que o planejamento se configura como função primeira na administração, por ser a base para as demais atividades desenvolvidas pelo Poder Público.

Foram fornecidos elementos conceituais e exemplos para a instrumentalização de um modelo de planejamento estratégico.



## 6 CONHECENDO E GERINDO OS PROCEDIMENTOS JUDICIAIS NO CARTÓRIO

Objetivo: Compreendendo que não basta conhecer o cartório ou ter refletido sobre as bases de um planejamento estratégico este capítulo tem por objetivo fornecer ao magistrado, escrivão e aos demais funcionários lotados no cartório conceitos jurídicos de alguns institutos e termos processuais, exemplos de fluxogramas e modelos de atos ordinatórios das principais atividades cartorárias com o intuito de propor uma tramitação processual mais célere a ser perseguida na elaboração de um Manual de Implementação de Planos Estratégicos para Cartório Cível.

A morosidade processual, como dito anteriormente, é fato incontestado no âmbito do Poder Judiciário brasileiro. Ninguém se aventura a negar a existência desse problema.

A consequência mais visível da morosidade judiciária é o descrédito do Judiciário perante o cidadão,<sup>67</sup> que, como cliente, não vê seus processos resolvidos em tempo razoável como determina o preceito constitucional que assegura a todos, no âmbito judicial e administrativo, a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.

Para 61% dos juízes, do tempo integral que um processo leva para chegar à sua solução definitiva, 10% do tempo da demora se deve ao juiz, 20% aos advogados e 70% ao cartório – confirmando levantamento anterior feito pela atual presidente ministra do Supremo Tribunal Federal Ellen Gracie. Os demais juízes assinalaram que, em média, 24% do tempo é tomado pelos juízes; 26% pelos advogados; 44% pelo cartório; e 6% por outros motivos.<sup>68</sup>

Nas duas percepções, o fato que se revela é que a maior parte do tempo de duração do processo é no cartório.

Por consequência óbvia do equacionamento do problema, no cartório devem ser disponibilizados meios materiais e rotinas procedimentais que garantam a celeridade da tramitação processual.

---

<sup>67</sup> Inc. LXXVIII do art. 5º da Constituição Federal, incluído pela Emenda Constitucional nº 45.

<sup>68</sup> Fonte: Consultor Jurídico de 8/10/01 - Conclusões do 18º Encontro Nacional dos Juízes Federais, em Campos de Jordão.

Nesta parte do trabalho com objetivo de subsidiar a visão de planejamento estratégico serão disponibilizados conceitos, rotinas procedimentais, fluxogramas e modelos de atos ordinatórios que propiciarão uma visão sistêmica das rotinas processuais cartorárias.

## 6.1 Conceitos Gerais

### Distribuição

Na técnica forense, entende-se como o ato pelo qual se promovem o registro e a regular repartição das causas ajuizadas entre juízes de igual competência.

A distribuição faz-se alternada e obrigatoriamente, no sistema de nossas leis processuais, obedecendo ao critério de uma rigorosa igualdade entre juízes e escrivães.<sup>69</sup>

No Poder Judiciário do Estado de Rondônia a distribuição cível<sup>70</sup> e criminal é realizada eletronicamente, visando atender os critérios de quantidade e qualidade entre as varas de mesma competência. As normas para tal estão estabelecidas nas Diretrizes Gerais Judiciais.

### Autos

É o conjunto de atos processuais organizados em uma seqüência, tendo uma capa em cuja face anterior é lavrado o termo de autuação, onde o escrivão declara que aos tantos dias autua a petição inicial, com o despacho do juiz e demais documentos vindos com a peça vestibular. Muito freqüentemente troca-se a designação de autos por “processo” e, impropriamente, em vez de ser feita referência aos autos da *Ação de reintegração de posse*, faz-se referência ao processo da *Ação de reintegração de posse*.<sup>71</sup>

### Autuação

É o termo lavrado pelo escrivão do feito após ser distribuída e despachada a petição inicial. A autuação, digamos assim, materializa-se colocando o escrivão a capa na petição inicial e peças a ela acostadas e lavrando nessa mesma capa o termo de autuação.<sup>72</sup>

<sup>69</sup> SILVA, De Plácido e. Vocabulário jurídico. v. I e II. Rio de Janeiro: Forense, 1984. p. 106.

<sup>70</sup> Diretrizes Gerais Judiciais, 2005, capítulo VII, seção I, subseções I e II.

<sup>71</sup> MONTENEGRO, Cesar. Dicionário de prática processual civil. 14. ed. v. 1. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 323.

<sup>72</sup> MONTENEGRO, Cesar. Dicionário de prática processual civil. 14. ed. v. 1. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 323.

Atualmente, em razão da informatização dos cartórios o termo de autuação é complementado em parte pela etiqueta que vem da distribuição, na qual já constam os dados necessários referentes a partes e seus procuradores, o número do processo e o tipo da ação.

### **Processo**

“É o instrumento colocado à disposição dos cidadãos para solução de seus conflitos de interesses e pelo qual o Estado exerce a jurisdição. Tal solução e exercício são desenvolvidos com base em regras legais previamente fixadas e buscam, mediante a aplicação do direito material ao caso concreto, a entrega do bem da vida, a pacificação social e a realização da Justiça.”<sup>73</sup>

### **Procedimento**

“É a forma como o processo se exterioriza e materializa no mundo jurídico. É através do procedimento que o processo age. Basicamente consiste ele numa seqüência de atos que deve culminar com a declaração do Judiciário sobre quem tem o direito material (bem da vida) na lide submetida à sua apreciação. Esta seqüência deve observar, obrigatoriamente, a dialética processual, consistente em facultar às partes a efetiva participação durante seu desenvolvimento (tese do autor e antítese do réu) e garantir a utilização de todos os recursos legais inerentes à defesa dos interesses de cada litigante, tudo para formar o convencimento do julgador (síntese).”<sup>74</sup>

### **Vista dos autos**

“Diligência em que os autos são levados ao conhecimento dos interessados para que possam defender-se ou impugnar algo. Ato pelo qual o advogado recebe os autos processuais para deles tomar ciência ou para pronunciamento.”<sup>75</sup>

### **Vista em cartório**

“Simplex exame ou consulta aos autos processuais, concedida ao representante judicial do interessado ou advogado no próprio cartório por onde corre o feito, por não haver permissão de sua retirada do local onde se encontram.”<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> BARROSO, Carlos Eduardo Ferraz de Mattos. Coleção Sinopses Jurídicas. v. 11 – Processo civil: teoria geral do processo e processo de conhecimento. São Paulo: Saraiva, 1999. p. 3.

<sup>74</sup> BARROSO, Carlos Eduardo Ferraz de Mattos. Coleção Sinopses Jurídicas. v. 11 – Processo civil: teoria geral do processo e processo de conhecimento. São Paulo: Saraiva, 1999. p. 4.

<sup>75</sup> DINIZ, Maria Helena. Dicionário jurídico. v. 4. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 747.

### **Procuração**

“Instrumento de mandato, contendo as especificações dos poderes conferidos ao mandatário para que este, em seu nome, pratique atos ou administre interesses. Instrumento pelo qual uma pessoa, física ou jurídica, outorga a outrem poder de representação (Pontes de Miranda).”<sup>77</sup>

### **Prazo judicial**

“É a denominação dada, em sentido geral, para designar todo espaço de tempo, que é concedido para execução de um ato processual ou promoção de uma diligência necessária ao esclarecimento de uma controvérsia ou demanda, trazida a juízo. É o prazo processual.”<sup>78</sup>

### **Prazo comum**

“Dilação ou período de tempo que corre, simultaneamente, para todas as partes litigantes.”<sup>79</sup>

### **Prazo por hora**

“Assim se diz do prazo que se marca por hora ou cuja duração se conta por hora. Neste caso, segundo a regra que se tem firmado em lei, sua contagem se opera de *minuto a minuto*, isto é, de períodos de 60 *minutos*, até que se perfaça o número de horas marcado.”<sup>80</sup>

### **Prazo prescricional**

“É alusivo ao prazo ou lapso de em que se prescrevem direitos e obrigações, dando origem a outros direitos a favor de quem ocorreu a prescrição.”<sup>81</sup>

### **Petição inicial**

Ato declaratório e introdutório do processo pelo qual alguém exerce seu direito de ação, formulando sua pretensão, pretendendo a sua satisfação pela decisão judicial, uma vez que determina o conteúdo dessa decisão. Deve indicar o juiz ou o tribunal a que se dirige, a

---

<sup>76</sup> DINIZ, Maria Helena. Dicionário jurídico. v. 4. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 747.

<sup>77</sup> DINIZ, Maria Helena. Dicionário jurídico. v. 3. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 771.

<sup>78</sup> SILVA, De Plácido e. Vocabulário jurídico. v. III e IV. Rio de Janeiro: Forense, 1984. p. 413.

<sup>79</sup> DINIZ, Maria Helena. Dicionário jurídico. v. 3. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 671.

<sup>80</sup> SILVA, De Plácido e. Vocabulário jurídico. v. III e IV. Rio de Janeiro: Forense, 1984. p. 413.

<sup>81</sup> SILVA, De Plácido e. Vocabulário jurídico. v. III e IV. Rio de Janeiro: Forense, 1984. p. 414.

qualificação do autor e do réu, o fato e os fundamentos jurídicos do pedido, o pedido com suas especificações, o valor da causa, as provas com que se pretende demonstrar a verdade dos fatos alegados, e, além disso, conter o requerimento para citação do réu.<sup>82</sup>

### **Citação**

“...exprime o ato processual pelo qual se chama ou se convoca para vir em juízo, a fim de participar de todos os atos e termos da demanda intentada, a pessoa contra quem é ela promovida.”<sup>83</sup>

### **Contestação**

“... apresenta-se como primeira defesa do réu, feita de modo direto às pretensões do autor, indicando-se a negação ou a refutação ao pedido formulado contra si.”<sup>84</sup>

### **Intimação**

É a ciência, geralmente em caráter de ordem de autoridade, que deve ser dada à pessoa, parte ou interessada em um processo, a respeito de despacho ou de sentença nele proferida, ou qualquer outro ato judicial ali promovido, a fim de que o intimado, bem ciente do ocorrido, possa determinar-se, segundo as regras prescritas em lei, ou fique sujeito às sanções nesta cominada.<sup>85</sup>

### **Carta precatória**

É a expedida por um juiz a outro, de igual ou superior categoria funcional, mas sediado em comarca diversa, solicitando-lhe a prática de um ato processual ou diligência que só pode realizar-se no território cuja jurisdição lhe está afeta. O juiz deprecante (o que envia a carta) solicita ao juiz deprecado (o que a recebe) que providencie, em sua comarca, a citação de alguém, a realização de execução de bens, a oitiva de testemunhas, a efetivação de vistorias ou exames periciais etc.<sup>86</sup>

---

<sup>82</sup> DINIZ, Maria Helena. Dicionário jurídico. v. 3. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 591.

<sup>83</sup> SILVA, De Plácido e. Vocabulário jurídico. v. I e II. Rio de Janeiro: Forense, 1984. p. 430.

<sup>84</sup> SILVA, De Plácido e. Vocabulário jurídico. v. I e II. Rio de Janeiro: Forense, 1984. p. 542.

<sup>85</sup> SILVA, De Plácido e. Vocabulário jurídico. v. I e II. Rio de Janeiro: Forense, 1984. p. 508.

<sup>86</sup> DINIZ, Maria Helena. Dicionário jurídico. v. 1. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 510.

### **Processo Cautelar**

“É aquele por meio do qual se obtêm meios de garantir a eficácia plena – tomada esta expressão no sentido de produção efetiva de efeitos no mundo empírico – do provimento jurisdicional, a ser obtido por meio de futuro (ou concomitante) processo de conhecimento ou da própria execução.”<sup>87</sup>

### **Recurso e contra-razões de recurso**

O recurso é “Meio pelo qual a parte demonstra seu inconformismo com uma decisão proferida nos autos, postulando a sua reforma ou modificação”.<sup>88</sup> Por via de consequência contra-razões de recurso são o meio pelo qual a parte se opõe às pretensões recursais da parte vencida no processo.

### **Segredo de justiça**

“Proibição legal de publicidade de certos atos processuais, em casos excepcionais, para resguardar interesse público e para não constranger os interessados em processos relativos a casamento, filiação, separação dos cônjuges etc., de modo que precisam ser executados em particular.”<sup>89</sup>

### **Certidão cartorária**

“No rigor da técnica jurídica, certidão expressa exatamente toda cópia autêntica ou transunto, feito por pessoa que tenha fé pública, de teor ou de escrito, registrado em autos ou em livro.”<sup>90</sup>

Pode também significar o atestado do escrivão ou de quem detém a atribuição para declarar um fato processual. Ex.: certidão de ausência de contestação.

### **Mandado**

“Ordem ou despacho de autoridade administrativa ou judicial para que se cumpra uma diligência ou se dê ciência à realização ou não de algo.”<sup>91</sup>

---

<sup>87</sup> WAMBIER Luiz Rodrigues. Curso avançado de processo civil, v. 3: processo cautelar e procedimentos especiais. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999. p. 25.

<sup>88</sup> BARROSO, Carlos Eduardo Ferraz de Mattos. Coleção Sinopses Jurídicas. v. 11 – Processo civil: teoria geral do processo e processo de conhecimento. São Paulo: Saraiva, 1999. p. 193.

<sup>89</sup> DINIZ, Maria Helena. Dicionário jurídico. v. 1. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 510.

<sup>90</sup> SILVA, De Plácido e. Vocabulário jurídico. v. I e II. Rio de Janeiro: Forense, 1984. p. 417.

<sup>91</sup> DINIZ, Maria Helena. Dicionário jurídico. v. 3. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 193.

### **Edital**

“Ato oficial contendo aviso, citação, determinação etc., que a autoridade competente ordena seja publicado em imprensa oficial ou não, ou afixado em lugar público ou na sede do Juízo para conhecimento geral ou do interessado.”<sup>92</sup>

### **Testemunha**

“Pessoa distinta dos sujeitos processuais que, convocada na forma da lei, por ter conhecimento do fato ou ato controvertido entre as partes, depõe sobre este em juízo, para atestar sua existência.”<sup>93</sup>

### **Desentranhamento**

“Ato ou efeito de retirar peça processual ou documento do corpo dos autos, substituindo-o por certidão ou reprodução autenticada.”<sup>94</sup>

### **Audiência**

Sessão solene em que o juiz, na sede do juízo ou em local por ele designado, interroga as partes, ouve os advogados e pronuncia o julgamento. Ato processual no qual se tem, sob a presidência do magistrado, a instrução, o debate dos fatos e do direito e a decisão da causa. Ato de ouvir, em juízo, os litigantes ou o órgão do Ministério Público. Oportunidade que se dá ao litigante para arrazoar verbalmente ou por escrito. Ação do órgão julgante de escutar as partes, peritos ou testemunhas.<sup>95</sup>

### **Alvará**

Ato judicial certificando alguma medida incidente ou confirmando algum ato, estado ou direito; ordem escrita emanada do magistrado em favor de alguém, reconhecendo, autorizando ou determinando certos atos ou direitos. Tem por objeto o cumprimento de uma decisão tomada numa sentença ou num despacho, por exemplo, alvará de suprimento de consentimento, alvará para venda etc.<sup>96</sup>

---

<sup>92</sup> DINIZ, Maria Helena. Dicionário jurídico. v. 2. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 263.

<sup>93</sup> DINIZ, Maria Helena. Dicionário jurídico. v. 4. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 554.

<sup>94</sup> DINIZ, Maria Helena. Dicionário jurídico. v. 2. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 94.

<sup>95</sup> DINIZ, Maria Helena. Dicionário jurídico. v. 1. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 339.

<sup>96</sup> DINIZ, Maria Helena. Dicionário jurídico. v. 1. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 183.

### **Despacho**

“Na técnica forense administrativa, exprime a decisão proferida pela autoridade judicial ou administrativa nas petições, memoriais ou demais papéis submetidos pelas partes a seu conhecimento.”<sup>97</sup>

### **Despacho interlocutório**

“... se diz interlocutório precisamente porque se mostra intermediário, isto é, proferido em meio do processo para determinar provisões ou ordenar diligências necessárias ao andamento do processo e mesmo esclarecimento da controvérsia.”<sup>98</sup>

### **Despacho saneador**

O novo código reservou o nome de despacho saneador não para o que expunge o processo de seus vícios e irregularidades, e sim para aquele que o declara livre desses mesmos vícios e em condições de prosseguir na fase instrutória. O saneador, portanto, é decisão sempre interlocutória, insuscetível de pôr fim ao processo, que apenas resolve, com força preclusiva, questões incidentes, relativas aos pressupostos processuais, condições da ação e validade dos atos do procedimento na fase postulatória.<sup>99</sup>

### **Atos Ordinatórios**

São os que se limitam a pôr o processo ou os autos em ordem, sem que neles exista nenhum conteúdo decisório relevante ou irreversível, já que apenas encerram deliberação quanto à seqüência do feito, adrede estabelecida, explícita ou implicitamente, nas normas que lhe regulam o desenvolvimento. O legislador da Lei nº 8.952, de 13.12.94, cujo art. 1º acrescentou o § 4º ao art. 162, tomou o cuidado de exemplificar, sem exaurir, pelo uso da conjunção subordinativa conformativa como, oferecendo dois exemplos: a juntada e a vista obrigatória. Esses atos e outros semelhantes (v.g. correção de numeração errônea das folhas dos autos, troca da sua capa, intimação ao perito para ciência da sua nomeação, publicação corretiva da anterior) não dependem de despacho. Praticam-nos de ofício, independentemente de despacho judicial, o escrivão, o chefe da secretaria, o serventuário, ou qualquer funcionário encarregado do processo, como indica o emprego do substantivo servidor. A norma alivia o juiz de atividade puramente burocrática, poupando-lhe o tempo,

<sup>97</sup> SILVA, De Plácido e. Vocabulário jurídico. v. I e II. Rio de Janeiro: Forense, 1984. p. 57.

<sup>98</sup> SILVA, De Plácido e. Vocabulário jurídico. v. I e II. Rio de Janeiro: Forense, 1984. p. 58.

<sup>99</sup> PASSOS, José Joaquim Calmon de. Comentários ao Código de Processo Civil. 8. ed. v. III. Rio de Janeiro: Forense, 1998. p. 442.



tantas vezes desperdiçado, por exemplo, no contato com advogados e estagiários, em busca de uma simples ordem de juntada.<sup>100</sup>

Em função do fato, reconhecido por todos, de que o processo passa grande parte de sua vida útil dentro cartório, o escrivão deve dedicar parte de seu tempo de trabalho à racionalização dos atos de cartório, em especial àqueles denominados atos ordinatórios. O art. 162, § 4º, do CPC enuncia que os atos meramente ordinatórios, como a juntada e a vista obrigatória, independem de despacho, devendo ser praticados de ofício pelo servidor e revistos pelo juiz quando necessário.

Observe que o texto legal é exemplificativo, podendo o escrivão, para o bom e rápido desenvolvimento do processo, praticar todos os atos que não sejam privativos de magistrado.

As Diretrizes Gerais Judiciais elencam a título de exemplo uma série de atos que podem ser praticados pelo escrivão, chefe de cartório ou servidores devidamente autorizados.<sup>101</sup>

São eles:

- intimar a parte para recolher custas judiciais, inclusive as remanescentes, no prazo de 5 (cinco) dias;
- intimar a parte autora para esclarecer, em 5 (cinco) dias, divergência entre a qualificação constante na petição inicial e os documentos que a instruem;
- reiterar citação por carta, na hipótese de mudança de endereço da parte, quando indicado novo endereço;
- apresentada contestação e havendo preliminares ou documentos, intimar a parte autora para manifestação em 10 dias e, com ou sem apresentação da réplica, fazer posterior conclusão;
- intimar a parte contrária para manifestar-se em 5 (cinco) dias, sempre que forem juntados novos documentos;
- intimar a parte contrária para, em 5 (cinco) dias, manifestar-se sobre pedido de habilitação de sucessores da parte falecida;
- intimar as partes quanto à apresentação do laudo pericial pelo perito judicial;
- intimar as partes para apresentar cálculos ou para se manifestar acerca dos cálculos apresentados;

---

<sup>100</sup> MIRANDA, Pontes. Comentários ao Código de Processo Civil. 3. ed. Tomo III. Rio de Janeiro: Forense, 1996. p. 82.

<sup>101</sup> TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA. Diretrizes gerais judiciais. Porto Velho: Degraf, 2007. art. 124.

- intimar as partes quanto a resposta de ofício expedido relativo a diligência determinada pelo juiz de direito;
- intimar o perito para apresentar o laudo em 5 (cinco) dias, na hipótese de estar vencido o prazo judicial fixado;
- decorrido o prazo de suspensão concedido sem manifestação da parte interessada, intimar o advogado do autor a promover o andamento do processo em 5 (cinco) dias. Não havendo manifestação, intimar pessoalmente a parte autora para dar prosseguimento ao feito, em 48 (quarenta e oito) horas, sob pena de extinção;
- sendo o caso, expedir ofício ou mensagem eletrônica ao escrivão do juízo deprecado ou oficiado, solicitando informações, quando decorrido o prazo fixado para cumprimento ou resposta;
- elaborar resposta ao juízo deprecante, para assinatura do juiz de direito deprecado, sempre que solicitadas informações acerca do andamento de carta precatória, recomendando ao juízo deprecado a utilização da consulta por meio da internet, intranet ou SAPTJRO;
- intimação dos interessados para manifestação após o retorno da carta precatória;
- abrir vista ao Ministério Público sempre que o procedimento assim o exigir;
- remeter os autos à contadoria quando necessário;
- havendo diligência negativa, abrir vista das cartas, certidões dos oficiais de justiça, das praças e leilões à parte interessada;
- abrir vista à parte interessada quando houver depósito para pagamento do débito, na hipótese de não ocorrer a impugnação no prazo legal;
- promover o desarquivamento de processo a requerimento da parte, depois de paga a taxa devida;
- retornando os autos da instância superior, intimar as partes para requerer o que entenderem de direito, em 5 (cinco) dias;
- intimar o advogado ou estagiário para restituição de processo com carga, quando não devolvido no prazo legal;
- intimar o oficial de justiça para devolver o mandado em 5 (cinco) dias caso já decorrido o prazo estabelecido para cumprimento, levando o fato ao conhecimento do juiz de direito;

- nos processos de mandado de segurança, recebidas as informações da autoridade impetrada, verificar se são tempestivas e, em caso positivo, fazer a juntada e abrir, de pronto, vista dos autos ao Ministério Público. Se as informações forem intempestivas, fazer a juntada e certificar, com posterior conclusão;
- juntar petições, e, em relação às intempestivas, o magistrado poderá determinar o desentranhamento, certificando-se o fato nos autos;
- observar a ordem geral dos serviços (arts. 21 a 37 das Diretrizes);
- proceder à juntada dos seguintes documentos, promovendo a conclusão somente se houver necessidade de qualquer manifestação judicial: a) guias de depósitos em contas judiciais; b) procurações e substabelecimentos; c) guias de recolhimento de custas; d) respostas de ofícios relativos a diligências determinadas pelo juízo; e) rol de testemunhas; f) requerimento de vista dos autos; g) editais publicados e apresentados pelas partes;
- no processo que atingir 200 folhas, providenciar o encerramento do volume e a imediata abertura de novo, observadas as disposições contidas nestas Diretrizes;
- na hipótese de juntada de volume excessivo de documentos, abrir volume avulso de apensos que será arquivado em cartório, procedendo às devidas anotações na capa dos autos;
- nas cautelares, decorridos 30 dias da efetivação da medida e não proposta a ação principal, certificar o fato e fazer conclusão;
- certificar nos autos a ocorrência de feriado local e de qualquer outro fato que possa influir na contagem de prazo processual;
- providenciar: a) a anotação na capa dos autos de substabelecimento e renúncia de mandato ou substituição de procurador; b) vistas e/ou carga dos autos a procurador devidamente habilitado e à Defensoria Pública; c) intimação das partes das diligências efetuadas; d) retificação dos termos de autuação quando detectado algum erro, certificando o fato nos autos; e) alteração no cadastro de partes e advogados no SAPTJRO, quando verificado, em cartório, que os dados ali constantes são incorretos;
- intimar a parte recorrente, por seu advogado, a complementar o valor do preparo recursal, no prazo de 5 (cinco) dias, sob pena de deserção, sempre que o valor recolhido for inferior ao devido.

Os atos ordinatórios, definidos anteriormente, cujos modelos estão relacionados a seguir, não esgotam a possibilidade de sua edição, e aqui possuem a função de se prestar como base teórica, exemplificativa e instigativa no que é pertinente às possibilidades de tais atos integrarem a rotina diária dos serviços cartorários.

<b>Modelos de Atos Ordinatórios</b>
<b>Intimação para recolhimento de custas</b>
Conforme art. 162, § 4º do CPC c/c art. 124 das Diretrizes Gerais Judiciais, fica intimada a parte a recolher custas judiciais, inclusive as remanescentes.
<b>Intimação para fornecimento de cópias</b>
Conforme art. 162, § 4º do CPC c/c art. 124 das Diretrizes Gerais Judiciais, fica a parte autora intimada a fornecer cópias da inicial ou de outros documentos para instruir ato processual de citação do(s) réu(s).
<b>Intimação para esclarecimento</b>
Conforme art. 162, § 4º do CPC c/c art. 124 das Diretrizes Gerais Judiciais, fica a parte (autora ou ré) intimada a esclarecer sobre a divergência entre a qualificação constante na petição inicial e os documentos que a instruem.
<b>Intimação para apresentação de impugnação</b>
Conforme art. 162, § 4º do CPC c/c art. 124 das Diretrizes Gerais Judiciais, fica intimada a parte para apresentar, em 10 dias, impugnação à contestação.
<b>Intimação para manifestação referente à juntada de documentos</b>
Conforme art. 162, § 4º do CPC c/c art. 124 das Diretrizes Gerais Judiciais, fica a parte (autora ou ré) intimada a manifestar-se em 5 (cinco) dias, tendo em vista a juntada de novos documentos aos autos, conforme art. 398 do Código de Processo Civil.
<b>Intimação para manifestação sobre pedido de habilitação de sucessores</b>
Conforme art. 162, § 4º do CPC c/c art. 124 das Diretrizes Gerais Judiciais, em virtude do falecimento da parte (autora ou ré), fica a parte interessada intimada a, em 5 (cinco) dias, manifestar-se sobre pedido de habilitação de sucessores.
<b>Intimação para manifestação acerca de laudo pericial</b>
Conforme art. 162, § 4º, do CPC c/c art. 124 das Diretrizes Gerais Judiciais, ficam as partes intimadas a se manifestar sobre o laudo do perito e do assistente técnico em 5 (cinco) dias.
<b>Intimação para apresentação de cálculos</b>
Conforme art. 162, § 4º, do CPC c/c art. 124 das Diretrizes Gerais Judiciais, fica a parte intimada a apresentar cálculos.
<b>Intimação para manifestação acerca de cálculos apresentados</b>
Conforme art. 162, § 4º, do CPC c/c art. 124 das Diretrizes Gerais Judiciais, fica a parte (autora ou ré) intimada a se manifestar acerca dos cálculos apresentados.

<b>Modelos de Atos Ordinatórios</b>
<b>Intimação para manifestação sobre resposta de ofício</b>
Conforme art. 162, § 4º, do CPC c/c art. 124 das Diretrizes Gerais Judiciais, fica a parte (autora ou ré) intimada a manifestar-se quanto a respostas a ofícios relativos a diligências determinadas pelo MM. Juiz.
<b>Intimação para apresentação de laudo</b>
Conforme art. 162, § 4º, do CPC c/c art. 124 das Diretrizes Gerais Judiciais, e tendo em vista o vencimento do prazo fixado pelo MM. Juiz, fica intimado o perito (ou o assistente técnico) a apresentar o laudo pericial em 5 (cinco) dias.
<b>Intimação para impulsionar o feito</b>
Conforme art. 162, § 4º, do CPC c/c art. 124 das Diretrizes Gerais Judiciais, e tendo em vista o decurso do prazo da suspensão sem que a parte autora tenha se manifestado, fica ela intimada a dar prosseguimento ao feito, sob pena de extinção.
<b>Intimação para manifestação sobre a carta precatória que retornou à origem</b>
Conforme art. 162, § 4º, do CPC c/c art. 124 das Diretrizes Gerais Judiciais, e tendo em vista o retorno da carta precatória, fica intimada a parte interessada a se manifestar.
<b>Intimação para requerer o que de direito</b>
Conforme art. 162, § 4º, do CPC c/c art. 124 das Diretrizes Gerais Judiciais, e considerando o trânsito em julgado da decisão de fls.----- e o depósito nos autos, para fins do art. 151, inciso II, do Código Tributário Nacional, assim como o trânsito em julgado da decisão, ficam intimadas as partes a requererem o que entender de direito.
<b>Intimação acerca do retorno dos autos da instância superior</b>
Conforme art. 162, § 4º, do CPC c/c art. 124 das Diretrizes Gerais Judiciais, considerando o retorno dos autos, ficam intimadas as partes a requererem o que entenderem de direito, em 5 (cinco) dias (apresentando, desde logo, os cálculos de liquidação, se for o caso).
<b>Intimação para restituição de autos</b>
Conforme art. 162, § 4º, do CPC c/c art. 124 das Diretrizes Gerais Judiciais, fica a parte (autora ou ré) intimada a efetuar restituição de processo com carga, por não ter sido devolvido no prazo legal.
<b>Intimação para meirinho entregar mandado</b>
Conforme art. 162, § 4º, do CPC c/c art. 124 das Diretrizes Gerais Judiciais, fica o meirinho intimado a devolver, em 24 horas, o mandado expedido às fls.----- dos autos n. -----. Obs.: Esta intimação será feita por meio de CI ao Cartório do Distribuidor. Não sendo devolvido o mandado, será expedido um mandado de busca e apreensão semelhante ao que é expedido para o caso de autos que estão com carga além do tempo permitido.
<b>Intimação para complementar qualificação e endereço</b>
Conforme art. 162, § 4º, do CPC c/c art. 124 das Diretrizes Gerais Judiciais, fica a parte (autora ou ré) intimada a complementar, com a precisão possível, a qualificação e o endereço das pessoas indicadas às fls-----.

<b>Modelos de Atos Ordinatórios</b>
<b>Intimação para manifestação quanto aos honorários e laudos periciais</b>
Conforme art. 162, § 4º, do CPC c/c art. 124 das Diretrizes Gerais Judiciais, ficam as partes interessadas intimadas a que se manifestem sobre os honorários e laudos periciais apresentados.
<b>Intimação acerca de diligência efetuada</b>
Conforme art. 162, § 4º, do CPC c/c art. 124 das Diretrizes Gerais Judiciais, ficam intimadas as partes acerca da diligência efetuada.

### **Decisão do processo com resolução de mérito e sem resolução de mérito**

A edição da Lei Nº 11.232 de 22 de dezembro de 2005, publicada no Diário Oficial da União de 23 de dezembro de 2005, alterou o conceito de sentença no direito processual brasileiro. Até então, nos termos do art. 162, § 1º do CPC, sentença era o ato judicial pelo qual o magistrado findava o processo, decidindo ou não o mérito da causa. Nessa sistemática ocorria a separação entre o processo de conhecimento (que findava com a edição de uma sentença apreciando ou não o mérito) e o processo de execução baseado em título judicial. Para Sérgio Seiji Shimura: “o cumprimento da sentença passa a ser fase subsequente à decisão condenatória, uma etapa final, de efetivação do comando judicial. Não se há mais falar em processo de execução, despregado e autônomo do de conhecimento”.<sup>102</sup>

Com a nova redação do o art. 162, § 1º, do Código de Processo Civil, sentença passou a ser o ato do juiz que implica alguma das situações previstas nos arts. 267 e 269 do mesmo códex.

Para o Ministro Luiz Fux,<sup>103</sup> o novo conceito de sentença pode ser assim:

Conseqüentemente, a sentença denomina-se, no presente momento ‘resolução’, que pode ser de mérito, quando analisada a questão de fundo por ato intelectual do juiz ou pela vontade das partes, ou resolução formal, meramente terminativa, quando acolhidos os óbices processuais enunciados no art. 267 do CPC.

### **Trânsito em julgado**

“Estado da decisão judicial irrecorrível por não mais estar sujeita a recurso, dando origem à coisa julgada. Imodificabilidade da decisão devido à preclusão dos prazos recursais”.<sup>104</sup>

<sup>102</sup> SHIMURA, Sérgio Seiji. Cumprimento de sentença, p.245. In NEVES, Daniel A. Assumpção (coord). Execução no processo civil – novidades e tendências. São Paulo: Método, 2005.

<sup>103</sup> In Reforma do Processo Civil. p. 82.

## Custas

“...custas, a rigor da tecnologia jurídica, são as despesas do processo ou encargos decorrentes dele, desde que fixados ou tarifados em lei.”<sup>105</sup>

No Poder Judiciário do Estado de Rondônia, a definição de custas e a forma de seu recolhimento são previstas na Lei Nº 301, de 21 de dezembro de 1990, alterada pela Lei Nº 475, de 26 de abril de 1993, e pela Lei Nº 670, de 17 de julho de 1996.

O art. 1º do denominado Regimento de Custas estabelece que as custas, os emolumentos, a despesa forense e demais despesas cartorárias, que têm por fato gerador a prestação de serviços públicos de natureza forense, registros públicos e notariais, serão cobrados de acordo com a Lei em referência e Tabelas anexas, que da mesma fazem parte integrante.

Por seu turno, o recolhimento das custas dá-se conforme os artigos 5º e 6º, que assim estabelecem:

Art. 5º - A despesa forense, ora instituída e assim rotulada para caracterizar forma englobada e racional do pagamento de custas ou despesa processual na esfera judicial, devida pelas partes ao Estado, nas ações de conhecimento, nas execuções, nas ações cautelares e nos processos não-contenciosos, abrange todos os atos processuais, inclusive os relativos aos serviços de oficial de justiça, avaliador, depositário, distribuidor, contador, partidor, de hastas públicas, bem como as despesas postais com intimações e publicações na Imprensa Oficial.

§ 1º - Na despesa forense não se incluem:

I - a publicação de editais;

II - a expedição de certidão e a reprodução de peças do processo;

III - a remuneração de perito, assistente técnico, tradutor, intérprete e administrador, bem como as despesas decorrentes de remoção de bens;

IV - a indenização de viagem e diária de testemunha;

V - outros casos decorrentes de lei ou arbitramento pela autoridade competente.

§ 2º - A toda causa de natureza civil, obrigatoriamente, será atribuído um valor certo, ainda que não tenha conteúdo econômico imediato (art. 258 do CPC).

Art. 6º - O recolhimento de despesa forense será feito da seguinte forma:

I - 1,5% (um e meio por cento) sobre o valor da causa no momento da distribuição ou, na falta desta, antes do despacho inicial;

II - 1,5% (um e meio por cento) sobre o valor da causa se houver recurso, como preparo da apelação, ou nos processos de competência originária do Tribunal, bem como preparo dos embargos infringentes;

III - 1,5% (um e meio por cento) sobre o valor da causa, ao ser satisfeita a execução e/ou a prestação jurisdicional.

§ 1º - Na execução de título judicial não é devida a parcela referida no inciso I.

§ 2º - Na ação popular, o custo, se devido, será pago ao final (art. 10 da Lei Federal Nº 4.717, de 29 de junho de 1965).

§ 3º - Nos inventários, arrolamentos e nas causas em que haja partilha de bens ou direitos, a parcela referida no inciso I será recolhida ou complementada antes da adjudicação ou da homologação da partilha.

§ 4º - A complementação ocorrerá se o montante apurado for diverso do valor inicialmente declarado.

<sup>104</sup> DINIZ, Maria Helena. Dicionário jurídico. v. 4. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 609.

<sup>105</sup> SILVA, De Plácido e. Vocabulário jurídico. v. I e II. Rio de Janeiro: Forense, 1984. p. 595.

§ 5º - O recolhimento da despesa forense será diferido para final:

- a) nas ações de alimentos e nas revisionais de alimentos;
- b) nas ações de reparação de danos por ato ilícito extracontratual, apenas quando promovidas pelos herdeiros da vítima;
- c) nas causas cujo valor não exceda a 10 (dez) salários mínimos (piso nacional), quando promovidas por pessoas físicas, excluído o cessionário;
- d) na reconvenção, na oposição e na declaração incidente;
- e) se decorrente de Lei ou fato justificável, mediante decisão judicial.

§ 6º - Em caso de apelação, o recolhimento a que se refere o parágrafo anterior será feito juntamente com o preparo, sempre pelo vencido.

§ 7º - A extinção do feito ou processo com base em desistência ou transação das partes, antes do julgamento, desobriga o pagamento ou recolhimento da parcela do inciso III, como também, quanto aos pedidos de alvarás e assemelhados, quando não enquadrados na previsão do § 5º em especial, letra "c".

Os casos de isenção ou não-incidência de custas estão disciplinados nos arts. 3º, 4º e 8º da Lei Nº 301, de 21 de dezembro de 1990.

## **6.2 Exemplos de fluxogramas de atividades cartorárias**

A utilização de fluxogramas de atividades cartorárias é uma boa ferramenta para visualizar as rotinas.

Os exemplos de fluxogramas sugeridos a seguir não esgotam as possibilidades de sua elaboração.

Eles foram definidos a partir de uma visão que privilegia a atividade dos servidores do cartório como forma de agilizar o processo e evitar as desnecessárias intervenções do magistrado, que, inevitavelmente, redundam em lentidão da tramitação processual.



### 6.2.1 Fluxograma referente à tramitação da petição inicial

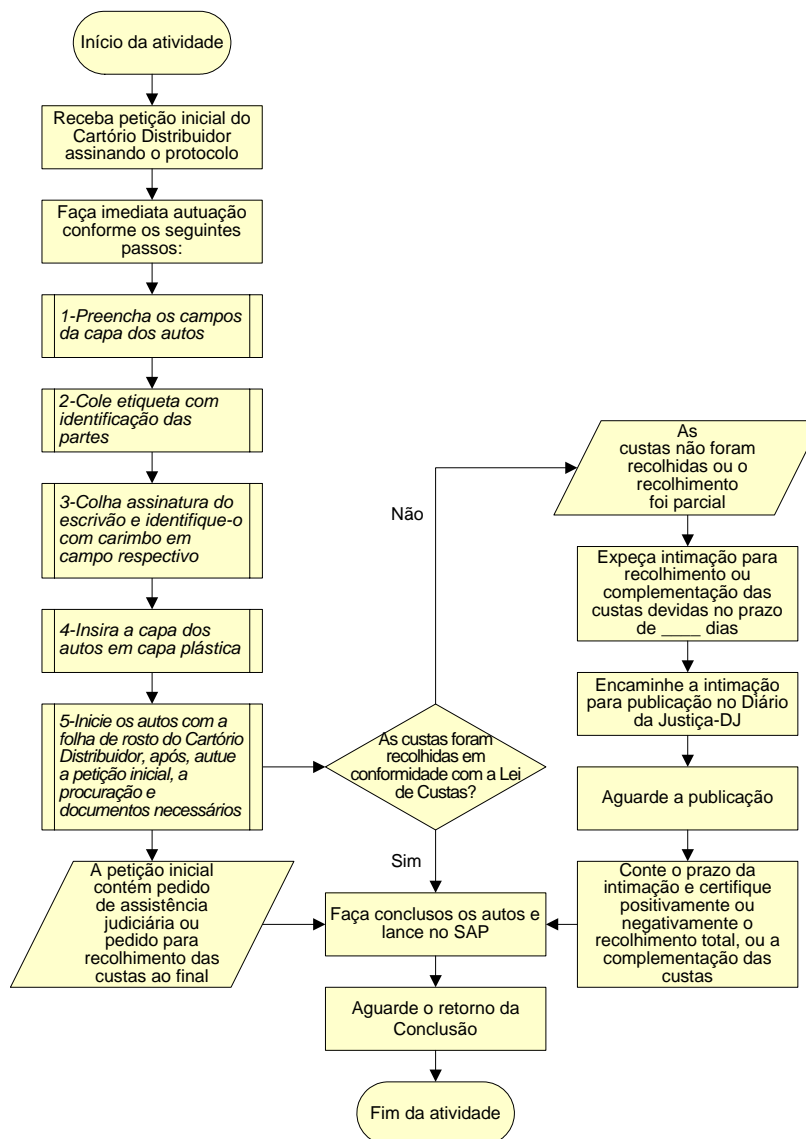


Figura 5 – Fluxograma da tramitação da petição inicial

## 6.2.2 Fluxograma referente a extinção de processo com base nos artigos 267 ou 295 do CPC

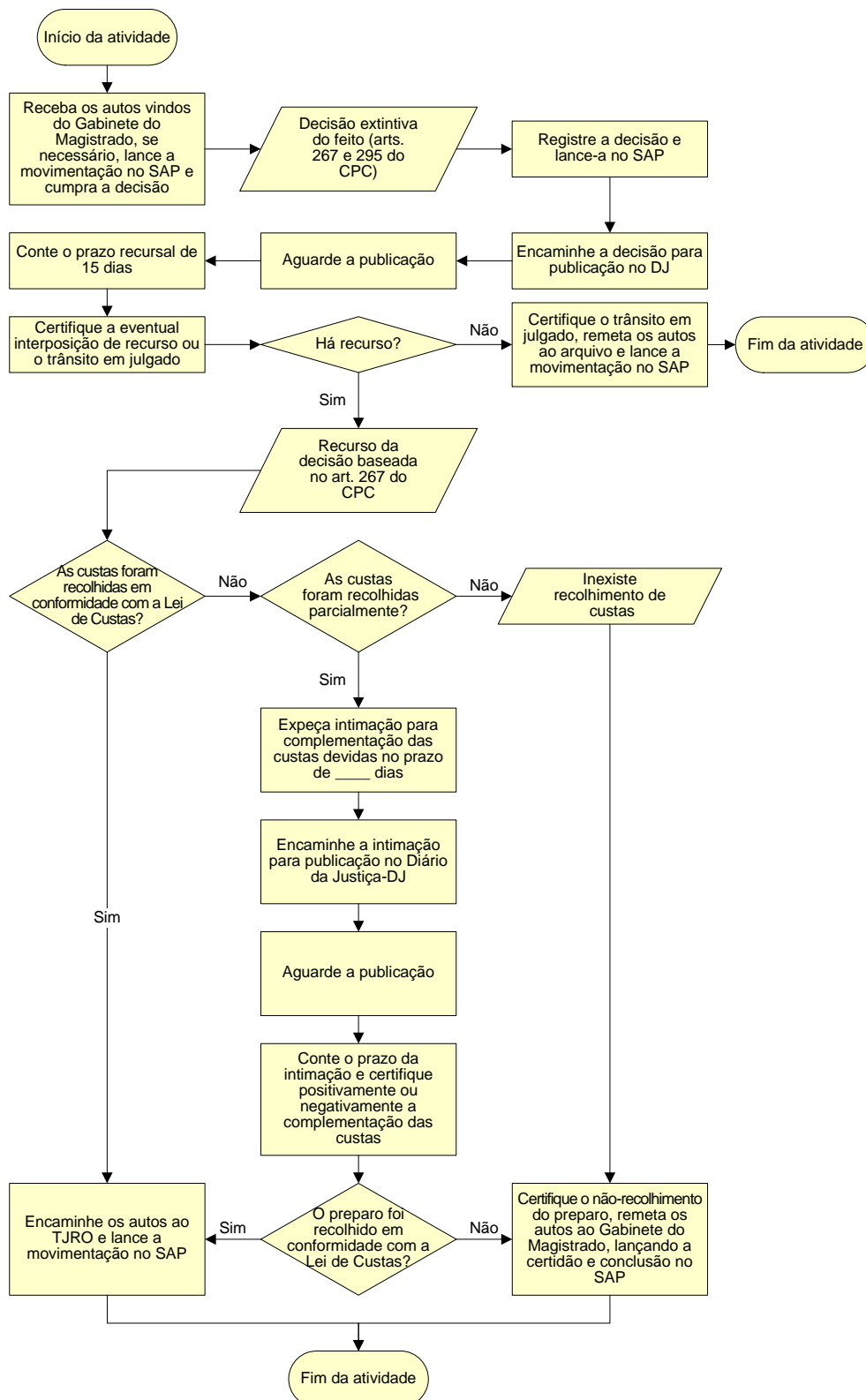


Figura 6 – Fluxograma referente à extinção do processo com base nos artigos 267 ou 295 do CPC

### 6.2.3 Fluxograma da tramitação de processo visando à citação

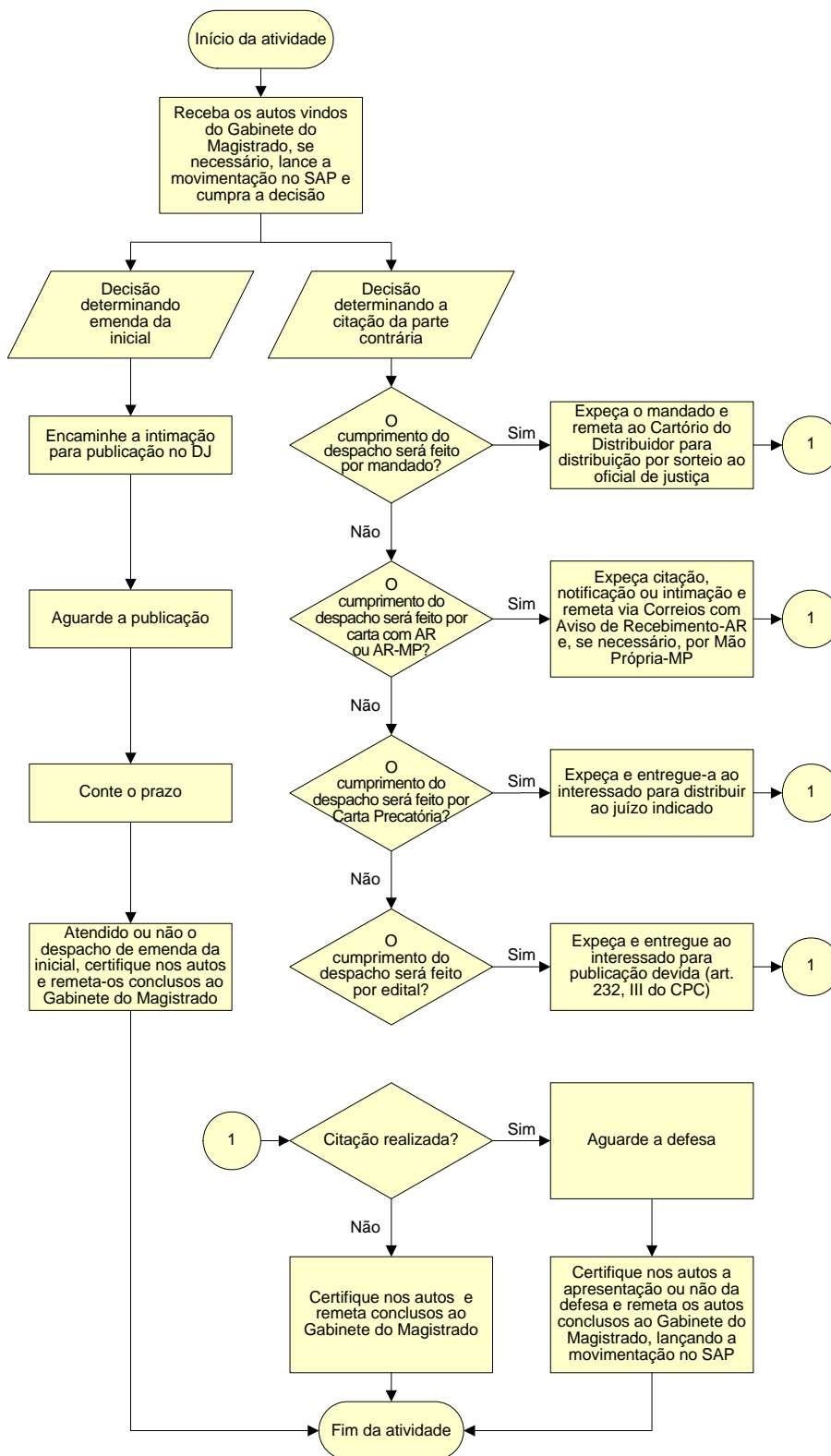


Figura 7 – Fluxograma da tramitação do processo visando à citação

## 6.2.4 Fluxograma para arquivamento e desarquivamento de autos

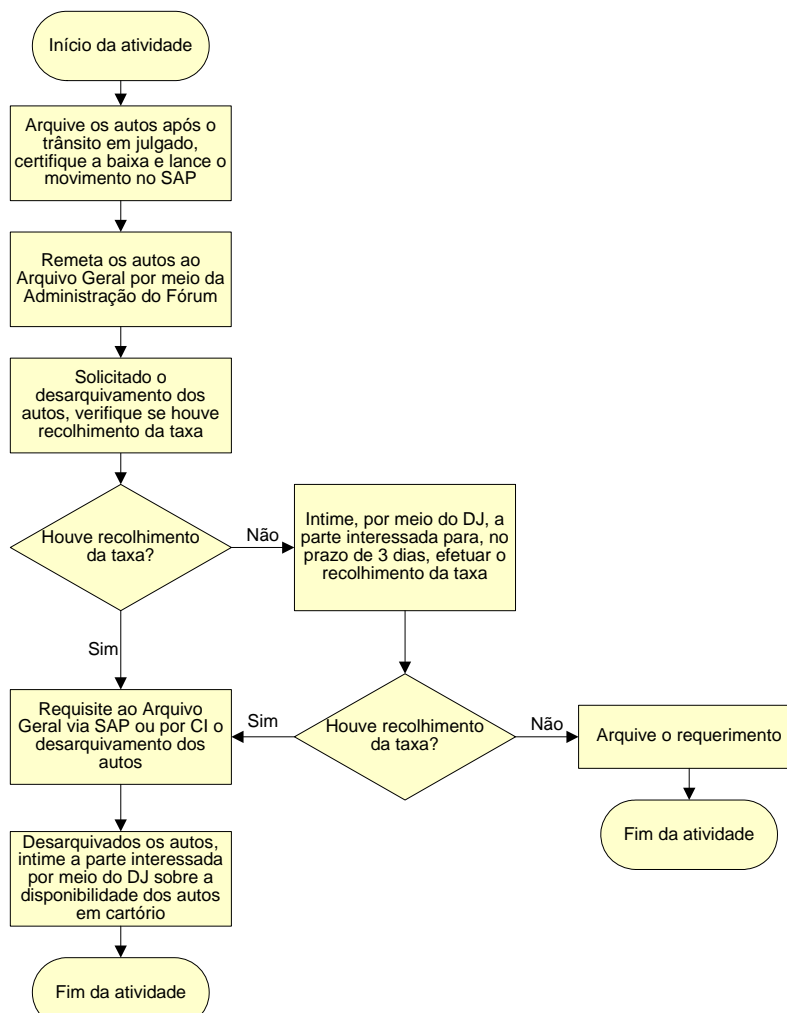


Figura 8 – Fluxograma para arquivamento e desarquivamento de autos

## 6.2.5 Fluxograma para designação de audiência

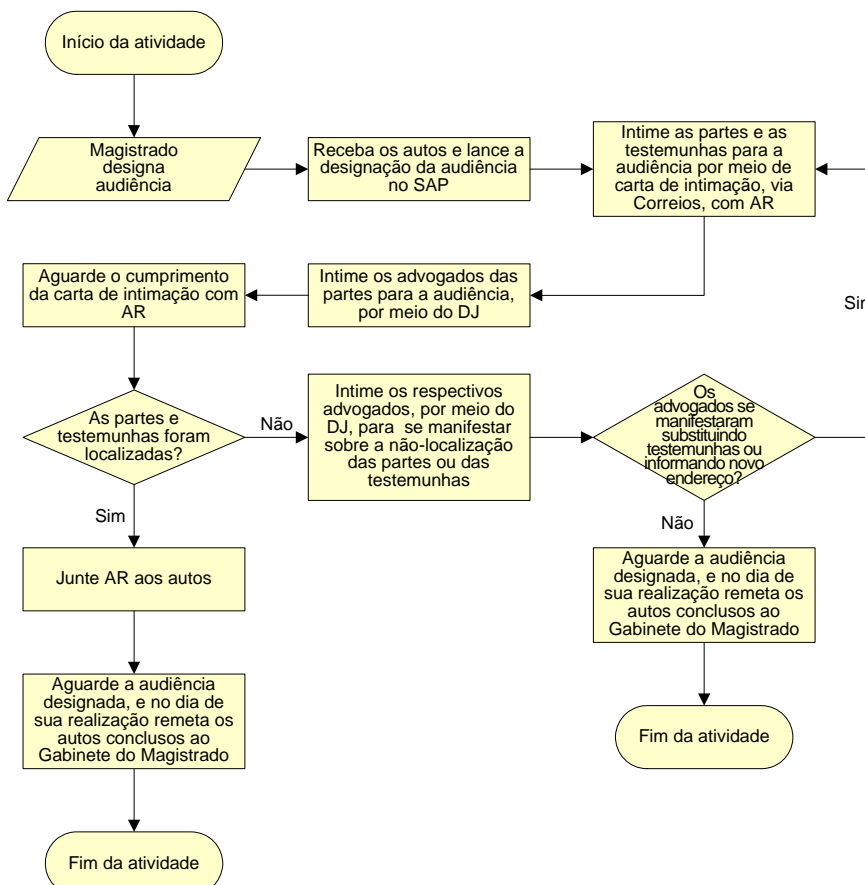


Figura 9 – Fluxograma para designação de audiência

### 6.2.6 Fluxograma para expedição de carta precatória

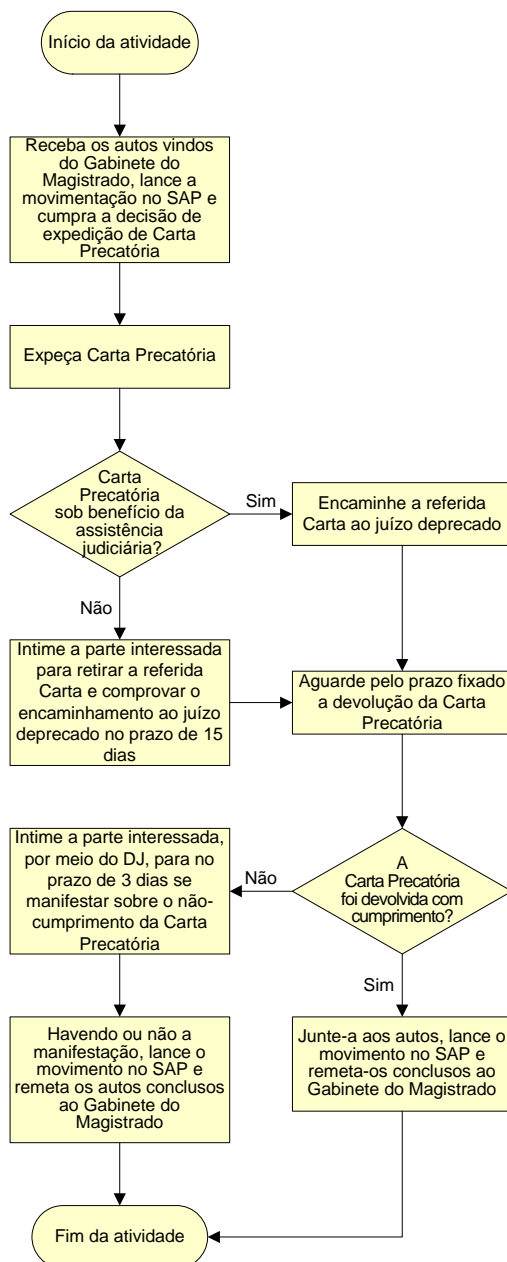


Figura 10 – Fluxograma para expedição de carta precatória

### 6.2.7 Fluxograma para o recebimento de petição de impugnação

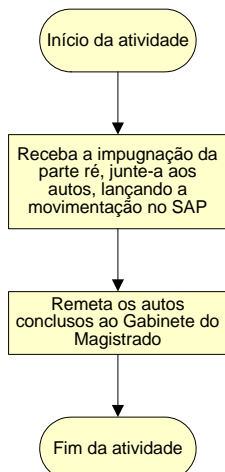


Figura 11 – Fluxograma para o recebimento de petição de impugnação

### 6.2.8 Fluxograma para o recebimento de petição de interlocutória

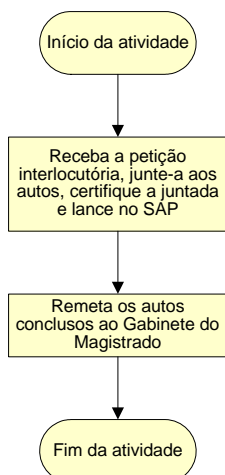


Figura 12 – Fluxograma para o recebimento de petição de interlocutória

### 6.2.9 Fluxograma para o recebimento de contestação

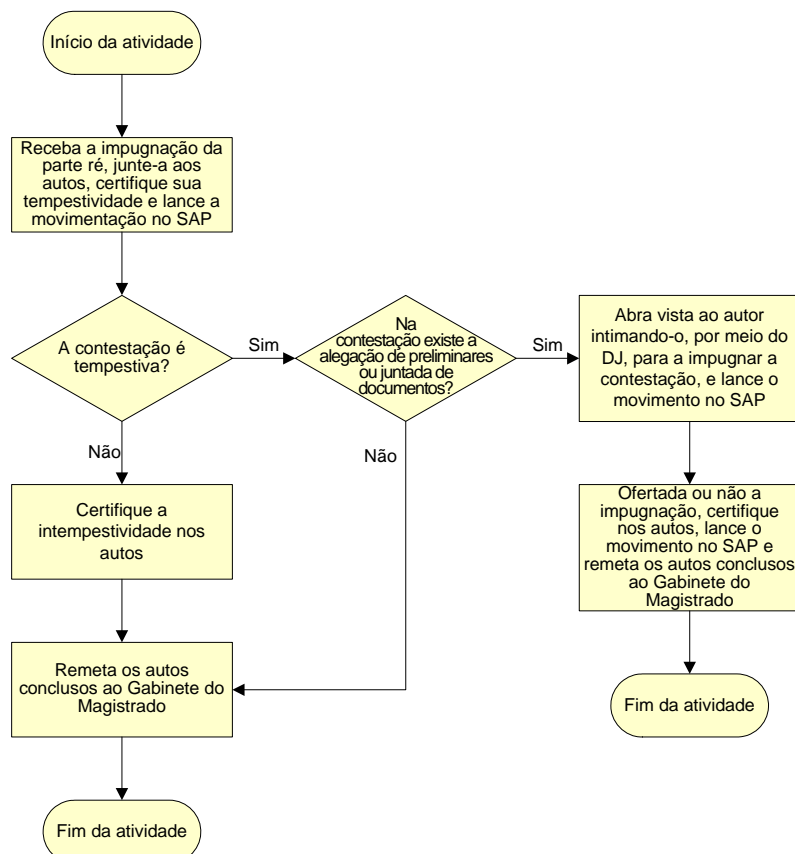


Figura 13 – Fluxograma para o recebimento de contestação



### 6.2.10 Fluxograma para o recebimento e processamento de petição de recurso

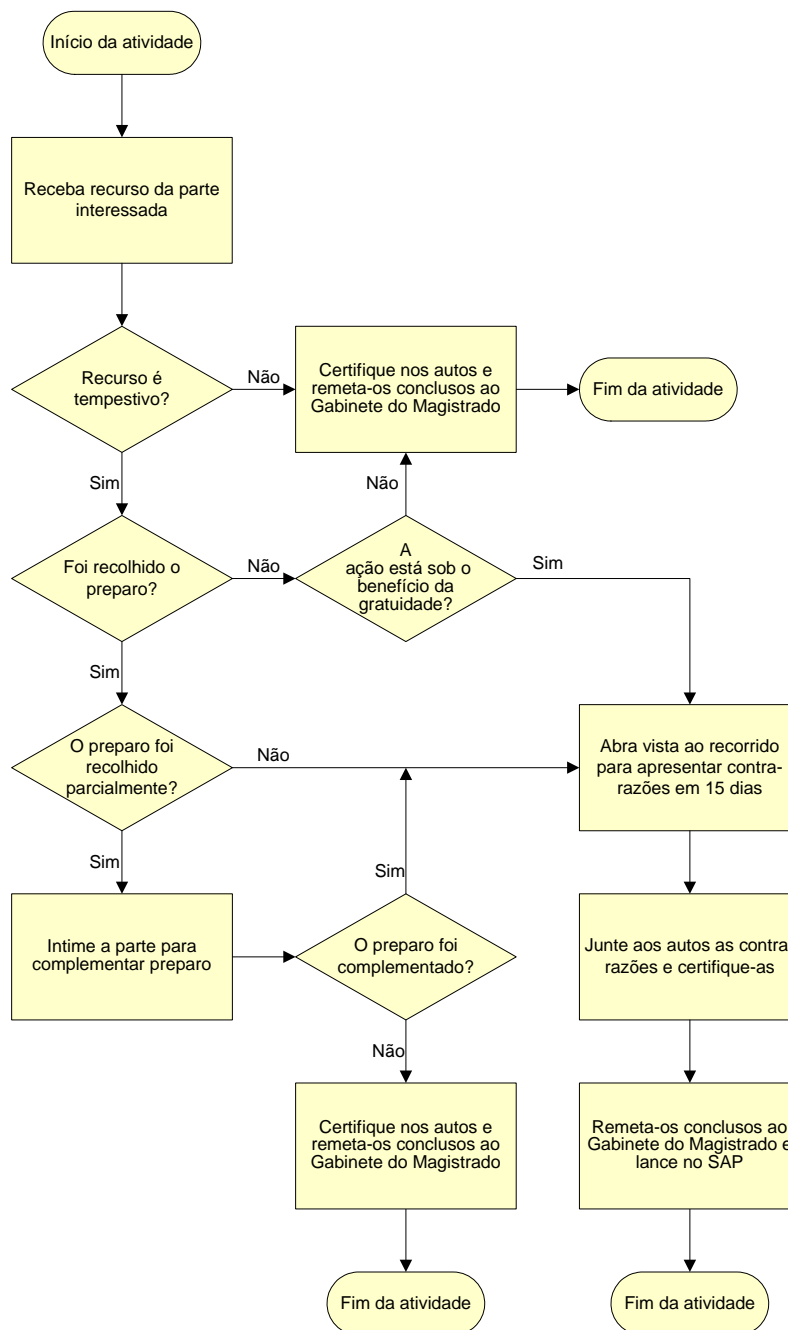


Figura 14 – Fluxograma para o recebimento e processamento de petição de recurso

### 6.2.11 Fluxograma para a remessa dos autos para outro juízo

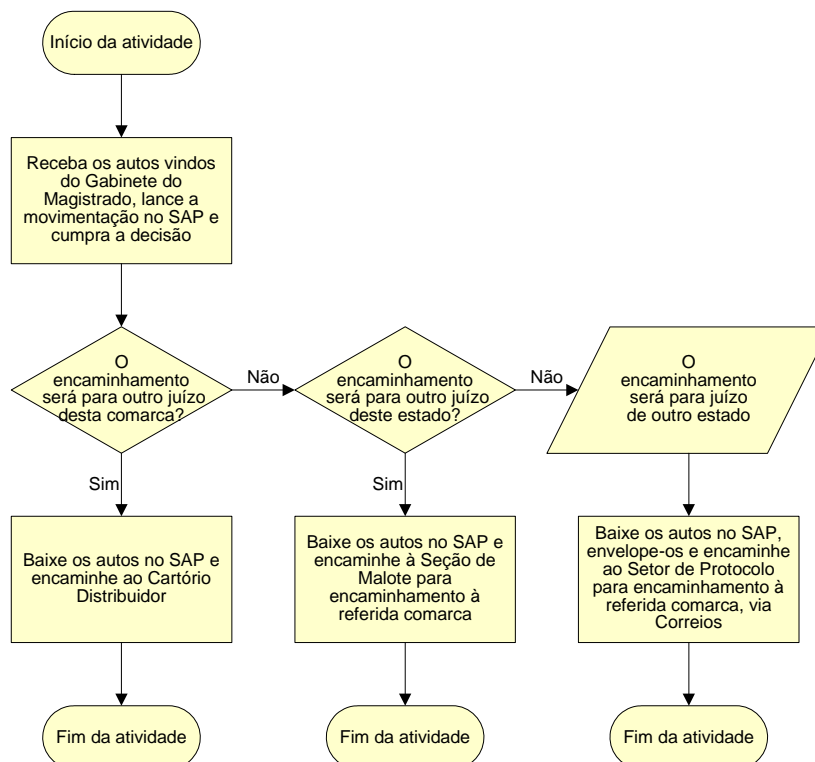


Figura 15 – Fluxograma para a remessa dos autos para outro juízo

Resumo: A correta compreensão dos conceitos de institutos jurídicos auxilia em muito a rotina dos procedimentos judiciais. A transcrição de parte desses conceitos no sugerido manual não dispensa a consulta a um dicionário de vocabulário jurídico.

A utilização de fluxogramas que consolidam modelos de atos ordinatórios facilitam a tramitação dos processos.

A visualização e a elaboração dos procedimentos judiciais cíveis por meio de fluxograma tendem a facilitar a compreensão dos conceitos de institutos jurídicos e a rotina dos trabalhos cartorários.

## **7 OBJETIVOS GERAL, ESPECÍFICOS E FUNÇÃO DE UM MANUAL DE IMPLEMENTAÇÃO DE PLANOS ESTRATÉGICOS**

Objetivo: Definir os objetivos específicos e gerais e a função de um Manual de Implementação de Planos Estratégicos.

A pretensão deste estudo foi fornecer elementos de racionalização dos trabalhos dentro de um cartório cível, visando a elaboração de um Manual de Implementação de Planos Estratégicos, destinado a todos os segmentos de cartórios cíveis do Poder Judiciário do Estado de Rondônia.

O manual deverá ser um objeto de consulta rápida e diária, para solução dos problemas de gerenciamento das rotinas administrativas e procedimentos judiciais da serventia. Ele pretende ainda servir como roteiro de planejamento estratégico das atividades desenvolvidas no cartório, alavancando ações de pessoal em prol de uma otimização dos serviços para diminuição da lentidão na prestação da tutela jurisdicional.

O universo de realidade do futuro manual, portanto, são os cartórios cíveis do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, em face do escopo do Curso de Mestrado Profissional em Poder Judiciário ministrado pelo Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, pela Escola da Magistratura do Estado de Rondônia, em parceria com a Escola de Direito da Fundação Getulio Vargas do Rio de Janeiro.

É oportuno, nesse passo, definir quais são os objetivos gerais e específicos, bem como a função do manual ora proposto.

O objetivo geral do manual é perfeitamente compatível com aquele descrito no Manual de Análise, Descrição e Especificação de Cargos do Poder Judiciário do Estado de Rondônia – Madec.<sup>106</sup>

Adaptando a definição do objetivo geral contido no Madec para o manual proposto, temos que ele visa propiciar aos servidores do cartório cível e aos magistrados os parâmetros básicos para a gestão sistêmica dos serviços do cartório, estabelecendo as bases para a criação e o aprimoramento de instrumentos formais de gestão, com vistas a garantir o desenvolvimento das pessoas e a sua adaptação às novas realidades, bem como garantir a eficiência nas áreas administrativas e de procedimento judiciais do cartório cível.

---

<sup>106</sup> TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RONDÔNIA. MADEC – Manual de Análise, Descrição e Especificação de Cargos. Porto Velho: Degraf, 2005.

Os objetivos específicos de um Manual de Implementação de Planos Estratégicos estão assim delineados:

- a) Identificar os problemas existentes no cartório cível relacionados com a gestão administrativa da serventia;
- b) Determinar as possibilidades e solução dos problemas identificados no diagnóstico.
- c) Auxiliar o magistrado e o escrivão a identificar lideranças e talentos dos servidores em relação à sua qualificação e expectativas para o desempenho eficiente de suas funções;
- d) Especificar as ferramentas que poderão ser usadas no planejamento estratégico visando ao estabelecimento de metas e ao equacionamento de problemas de gestão administrativa.
- e) Oferecer como subsídios conceitos jurídicos, modelos racionais de despachos e fluxogramas referentes às rotinas de procedimentos judiciais para que o servidor possa compreender a tramitação dos processos com vistas à aceleração da prática de atos processuais e a evitar o retrabalho.

Dentre as diversas funções possíveis proporcionadas pelo Manual sugerido, as mais visíveis são:

- a) Servir de guia básico e rápido para os problemas administrativos relacionados com a determinação do perfil profissional para o servidor ocupar determinado cargo ou função no cartório cível;
- b) Determinar as linhas de autoridade e responsabilidade no cartório cível;
- c) Fornecer informações acerca dos padrões de desempenho (avaliação de desempenho) obtidos na implantação do planejamento estratégico;
- d) Fornecer aos servidores respostas rápidas quanto ao fluxo de trabalho em face das disposições legais decorrentes do Código de Processo Civil.

#### Resumo:

Os objetivos e funções propostos para o Manual reportam-se a uma visão sistêmica da gestão de cartório no judiciário. Essa visão baseia-se no conceito de competências - consideradas o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes perceptíveis sobre as questões administrativas e de rotinas e procedimentos judiciais -, bem como no equacionamento dos problemas e na possibilidade de adoção de soluções rápidas que, uma vez implementadas, resultem na melhoria dos níveis de eficiência e eficácia organizacionais.

## 8 CONCLUSÃO

Da análise sobre o papel do Estado diante dos desafios enfrentados pelas disfunções dos modelos de gestão pública, passados e atuais, foram diagnosticados problemas gerenciais relacionados com a falta de planejamento e a ausência de modelos para a prática de atos administrativos rotineiros, o que tem impedido a maior eficiência da justiça.

As transformações do Estado, de maneira geral, pressupõem a sua necessária desburocratização, a partir da adoção de gerenciamento estratégico, cooperativo, democrático, participativo e solidário.

Readequar as estruturas do Poder Judiciário é uma opção plausível para tornar realidade o acesso à justiça, previsto na Constituição Federal, de forma inclusiva, democrática e abrangente.

O Judiciário sofre uma crise que não pode ser vista apenas a partir da atuação processual do magistrado, das partes ou da falência do instrumento legislativo em prevenir ou dirimir os conflitos. A crise tem raízes profundas que se consolidam em uma crise de gestão.

Isso porque, apesar dos atributos pessoais de magistrados e servidores, não há preparação para a gestão administrativa dos cartórios, nem treinamento específico dos servidores para o desempenho de suas atividades. Além disso, como exposto, a lentidão e a ineficácia se devem à falta de modernização, informatização e racionalidade.

Por isso, é imprescindível definir e implantar instrumentos mais eficazes de gerenciamento e controle que possam colaborar efetivamente para a melhoria do desempenho das unidades organizacionais que compõem o Poder Judiciário, a partir do aperfeiçoamento e da racionalização das atividades desenvolvidas.

E para isso, deve se desenvolver a análise crítica do impacto das organizações sobre os indivíduos em todos os aspectos, seja econômico, político ou social, no desenvolvimento e na implementação da política governamental ou pública e na relação dialética que envolve o gerente e o capital humano, pois como agentes ativos no processo de mudança social, as organizações influenciam e são influenciadas pela sociedade.

As unidades cartorárias, nesse sentido, podem ser vistas como organizações dentro de uma organização maior, que é o Poder Judiciário. Suas atividades implicam direta e

indiretamente no cotidiano dos cidadãos e da sociedade na qual se inserem, cujos valores de sua organização engloba a moral, o racionalismo, a eficiência e a competitividade.

E para que seu funcionamento seja de excelência, necessário é o processo de estruturação e modelagem das organizações, cujas abordagens teóricas são variadas mas trabalhadas nesta dissertação com recursos às teorias de Jay Galbraith e Djalma de Oliveira, com suas abordagens mais tradicionais e funcionalistas, a partir do conceito de arquitetura, Karl Weick, que aborda a Modelagem Organizacional sob a perspectiva interpretativista, e Bianor Cavalcanti, que desenvolve uma teoria a partir da metáfora da equalização.

O modelo de Modelagem organizacional proposto no presente trabalho utiliza-se de alguns princípios elencados pelos quatro modelos teóricos descritos e proporcionará aos servidores lotados nos cartórios um conjunto de conceitos, métodos e ferramentas que objetivam melhorar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

De Galbraith, o princípio da inter-relação entre objetivos e metas organizacionais como norteador dos processos decisórios, a partir da perspectiva sistêmica que contempla as correlações entre cartórios e servidores. Por Djalma Oliveira, a definição de fatores como organização geral, audiências, fluxo de processos, despachos, sentenças, relacionamento com os servidores e Ministério Público, para análise e diagnóstico organizacional e ambiental dos cartórios para identificação dos catalisadores de sucesso ou fracasso, bem como o tratamento respectivo. Da abordagem de Wick, a perspectiva na qual o plano estratégico do cartório é construído a partir da percepção daqueles que lidam com o dia-a-dia das atividades cartorárias, considerando suas experiências, apresentando ferramentas para que cada equipe ofereça sua colaboração para elaborar o plano de forma participativa, à medida em que se desenvolve e crescem as relações sociais e profissionais úteis para a organização. Da proposta de Bianor Cavalcante, a necessidade de identificar e explicitar as oportunidades, restrições e limitações enfrentadas pelo gestor, bem como a sua importância no âmbito das atividades jurisdicionais.

Muito se tem discutido sobre a necessidade de dar celeridade à atividade do Poder Judiciário, principalmente no que concerne ao efetivo andamento dos autos em suas respectivas varas. Contudo, não há na atualidade um conjunto de procedimentos e regras que auxiliem os magistrados e serventuários na obtenção dessa celeridade.

O que existe de concreto são meras orientações dos próprios órgãos encarregados do trabalho, os quais ficam sempre ao talante da autoridade que está no exercício do cargo, não havendo padrão ou regra definida ou definitiva.

Os profissionais que atuam junto às serventias judiciais, não têm, em sua maioria, formação específica para o desempenho de tal atividade. Em geral, a organização administrativa das serventias judiciais é empírica, baseada na experiência dos profissionais mais antigos, muitas vezes, sem considerar técnicas existentes. Sem dúvida, a experiência desses profissionais é muito valiosa, especialmente porque foi adquirida justamente com o desempenho dessa atividade. Contudo, deixa de aproveitar das melhores experiência e pesquisas realizadas no país e no mundo.<sup>107</sup>

As críticas e demonstrações de insatisfação que sofre o Poder Judiciário nos últimos anos, em razão de seu desempenho relacionado com a morosidade da prestação jurisdicional e a dificuldade de acesso à Justiça, desperta a urgência na mudança de paradigma avaliando práticas e implementando-as para prestar celeridade ao processo.

As legislações de organizações judiciárias e as consolidações normativas dos tribunais prevêm o desempenho pelo juiz dessa atividade de gestão administrativa das serventias judiciais<sup>108</sup>, mas não basta a atuação do juiz, com suas responsabilidades de gestor, para acelerar a prestação jurisdicional, sendo imprescindível o desenvolvimento da equipe de desempenho (cartório), cuja responsabilidade é por lei delegada ao escrivão.

É imperioso afirmar que, na atual conjuntura, se faz necessário um engajamento de toda a cúpula do Judiciário, a fim de que as pessoas encarregadas da gestão dos serviços possam adquirir qualificação jurídico-administrativa, visando ao melhor aproveitamento dos recursos, tanto materiais como pessoais, na obtenção de melhores resultados.

Verifica-se atualmente que os serventuários, principalmente os que ocupam posição de chefia, não dispõem de acesso a normas e procedimentos que visem à gestão do judiciário como linha de produção. Assim, não estão qualificados a gerir com excelência a demanda pelos serviços, a qual cresce a cada dia, em proporções quase alarmantes.

Esse crescimento, como demonstrado, é fruto do despertar de uma nação para os seus direitos, reprimidos por anos de autoritarismo e hoje garantidos pela Constituição Federal. Aliada a esse crescimento, e em detrimento de uma maior celeridade no andamento dos feitos, aponta-se a existência de serventuários insatisfeitos com seus trabalhos, seja por questões salariais ou por falta de políticas de recursos humanos.

Para sanar essas questões, é necessário que haja treinamento e capacitação constantes de todo o pessoal envolvido nos trabalhos judiciais, incluindo Gestão de Pessoal para as chefias imediatas. Dessa forma, estar-se-ia adequando a estrutura organizacional e

---

<sup>107</sup> SERRA, Luis Umpierre de Mello. *Gestão de Serventias Judiciais*. P. 5. FGV, 2006.

<sup>108</sup> Código de Organização Judiciária do Estado de Rondônia (Lei Complementar n. 94/93, art. 36).

seus processos internos à demanda pelos serviços judiciários e, por conseguinte, cumprindo efetivamente a missão constitucional do judiciário.

Às atividades voltadas para a desburocratização e a simplificação devem-se somar ações objetivas que estabeleçam parâmetros mais flexíveis para a modelagem dos processos decisórios. A proposta trazida nesta dissertação de um manual de gerenciamento administrativo e de procedimentos judiciais nos cartórios cíveis é objetiva e prática, atendendo às necessidades que urgem na prestação jurisdicional.

A visão sistêmica da gestão de cartório no judiciário, baseado no conceito de competências, no equacionamento dos problemas e na possibilidade de adoção de soluções rápidas, se implementada, resultará na melhoria dos níveis de eficiência e eficácia organizacional.

Para o alcance da melhoria na prestação jurisdicional e da gestão institucional do Poder Judiciário, a ferramenta fundamental é o planejamento estratégico. Por isso a necessidade de tê-lo como instrumento para implantação da visão sistêmica do órgão.

Pelo conceito de planejamento explanado nesta dissertação, viu-se que se trata de uma oposição à postura passiva de esperar os eventos para se posicionar diante deles; um processo que obedece às relações de interdependência caracterizadas como sistêmicas, em que cada fase está coordenada com as demais, de maneira que formam um todo coerente e harmônico, voltado a alcançar um objetivo final, que pode ser um produto ou um serviço determinado.

Assim, não é simplesmente uma introdução de técnicas, mas uma mudança significativa na prática gerencial que resulta em novas formas de comportamento, como o conhecimento contínuo do ambiente externo, adaptação constante e flexibilidade para adaptação e gerenciamento de mudanças rápidas que hoje exige o mundo contemporâneo.

A reputação do Estado brasileiro é de que sua máquina administrativa não consegue executar o planejado e isso precisa urgentemente ser modificado.

No planejamento estratégico exposto nesta dissertação como forma de otimizar os cartórios cíveis, apresentam-se os elementos descritivos do plano que envolve todos os conceitos necessários ao desenvolvimento e à aplicação; a forma de instrumentalização do plano que abordará as estratégias para sua implantação, bem como a metodologia aplicada. Com isso, a proposta ajuda a compor um diagnóstico sobre os problemas do Judiciário que mais afetam a economia e a avaliar as iniciativas que podem tornar o Judiciário uma instituição mais eficaz e eficiente do ponto de vista econômico.



Como um dos possíveis resultados das pesquisas e reflexões desenvolvidas nesta dissertação, e buscando colaborar com o aperfeiçoamento institucional do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, consolida-se no Anexo 3 a proposta de um Manual de Implementação de Planos Estratégicos para Cartório Cível, afinal, é premente adequar a estrutura dos cartórios para que possam contribuir com qualidade na consecução dos objetivos institucionais e na missão do Judiciário.

## REFERÊNCIAS

BARROSO, Carlos Eduardo Ferraz de Mattos. Coleção Sinopses Jurídicas, vol. 11 – Processo civil: Teoria geral do Processo e Processo de Conhecimento. São Paulo: Saraiva, 1999.

BOTTINI Pierpaolo Cruz. Capítulo 10 - A reforma do Judiciário: aspectos relevantes. Novas Direções na Governança da Justiça e da Segurança. Brasília – DF. Ministério da Justiça, 2006.

Bonde News. Lentidão do Judiciário barra reforma agrária. Paraná, 15 mar. 2007. Disponível em: <<http://www.bonde.com.br/bondenews/bondenewsd.php?id=328&dt=20070315>>. Acesso em: 20 fev. 2008

BRASIL. Congresso Nacional. Constituição Federal. Brasília, DF, 1998.

BRASIL. Itamaraty. Barreiras jurídicas, administrativas e políticas aos investimentos no Brasil. v. I. Brasília, DF, jun. 2001.

CASTELLS, Manoel. A sociedade em rede. 7<sup>a</sup> ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CAVALCANTI, Bianor S. O gerente equalizador: estratégias de gestão no setor público. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

Consultor Jurídico de 8/10/01 - Conclusões do 18º Encontro Nacional dos Juízes Federais, em Campos de Jordão, 2001.

COSTA, Elieser de Oliveira da. Gestão Estratégica. São Paulo: Saraiva, 2002.

DINIZ, Maria Helena. Dicionário jurídico. vol. 1, 2, 3, 4. São Paulo: Saraiva, 1998.

ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. São Paulo: Pioneira, 1964.

FALCÃO, Joaquim. Judiciário: independência e gestão. Jornal do Comércio, Pernambuco, 30 jun. 2006.

GALBRAITH, Jay. R. Organization design. Massachusetts: Addison Wesley, 1997.

Gazeta Jurídica.com.br. Os números do poder judiciário: Morosidade custa US\$ 10 milhões. 30 maio 2006. Disponível em: <<http://www.gazetajuridica.com.br/index.php/2006/05/30/so-numeros-do-poder-judiciario-morosidade-custa-us-10-milhoes/>>. Acesso em: 20 fev. 2008

HALL, Richard H. Organizações, estruturas, processos e resultados. 8<sup>a</sup> ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

JOBIM, Nelson. Discurso de Posse na Presidência do Supremo Tribunal Federal. 3 jun. 2004. Disponível em: <<http://www.stf.gov.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=62841&caixaBusca=N>>. Acesso em: 20 fev. 2008.

Lei Complementar Estadual nº 68 de dezembro de 1992.

Lei Nº 1467, de 28 de abril de 2005.

Lei Nº 301, de 21 de dezembro de 1990.

MARQUES, José Frederico. Manual de direito processual civil. v. I, p. 284, *apud*

THEODORO JÚNIOR, Humberto. Curso de Direito Processual Civil. 38<sup>a</sup> ed., v. I. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

MIRANDA, Pontes. Comentários ao Código de Processo Civil. Tomo III, 3<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Forense, 1996.

MONTENEGRO, Cesar. Dicionário de prática processual civil. vol.1. 14<sup>a</sup> ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

NADLER, David. Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NOGUEIRA, Marco A. As possibilidades da política: idéias para a reforma democrática do estado. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial. 12<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. Estratégia empresarial & vantagem competitiva. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PASSOS, José Joaquim Calmon de. Comentários ao Código de Processo Civil. 8<sup>a</sup> ed. Vol. III. Rio de Janeiro: Forense, 1998.

PINHEIRO, Armando Castelar. Judiciário, reforma e economia: A visão dos magistrados. São Paulo. Disponível em: <[http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/Armando\\_Castelar\\_Pinheiro2.pdf](http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/Armando_Castelar_Pinheiro2.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2008.

REZENDE, Flávio C. A nova gestão pública, *performance* e reinvenção das instituições: um desafio para a reforma do estado. Revista do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília, n.4, p. 27-28, nov. 1998.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. Introdução à gestão pública. São Paulo: Saraiva, 2006.

SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SERRA, Umpierre de Mello. Gestão de Serventias. Vol. 1. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

SHIMURA, Sérgio Seiji. Cumprimento de Sentença. In: NEVES, Daniel A. Assumpção (coord). Execução no processo civil – novidades e tendências. São Paulo: Método, 2005.

SILVA, De Plácido e. Vocabulário jurídico. v. I e II. Rio de Janeiro: Forense, 1984.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RONDÔNIA. Diretrizes Gerais Judiciais. Porto Velho: Degraf, 2007.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RONDÔNIA. MADEC – Manual de Análise, Descrição e Especificação de Cargos. Porto Velho: Degraf, 2005.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VASCONCELOS Filho, Paulo. Construindo estratégias para vencer. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

VIVACQUA, Guilherme, e SILVEIRA JÚNIOR, Aldery. Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional. São Paulo: Atlas, 1999.

WEICK, Karl. Organizational redesign as improvisation. New York: Oxford University Press, 1996.

WRIGHT, Peter.; KROLL, Mark; PARNELL, John. Administração Estratégica: Conceitos, São Paulo: Atlas, 2000.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: COMPILAÇÃO DA LEI Nº 1467, DE 28 DE ABRIL DE 2005

Quadro 2 – Quantitativo previsto de servidores nos Cartórios Cíveis de 1ª Entrância

Unidade	Quantitativo Previsto				
	E	FG-1	AT	AO	Total
Alta Floresta do Oeste – Cartório da Vara Cível	1	1	6	4	12
Alvorada do Oeste – Cartório da Vara Cível	1	1	6	4	12
Buritis – Cartório da Vara Cível	1	1	6	4	12
Cerejeiras – Cartório da Vara Cível	1	1	6	4	12
Costa Marques – Cartório da Vara Cível	1	1	6	4	12
Espigão do Oeste – Cartório da Vara Cível	1	1	6	4	12
Machadinho do Oeste – Cartório da Vara Cível	1	1	6	4	12
Nova Brasilândia do Oeste – Cartório da Vara Cível	1	1	6	4	12
Presidente Médici – Cartório da Vara Cível	1	1	6	4	12
Santa Luzia do Oeste – Cartório da Vara Cível	1	1	6	4	12
São Miguel do Guaporé – Cartório da Vara Cível	1	1	6	4	12

Legenda:

E - Técnico Judiciário (especialidade: Escrivão Judicial);

FG-1: Técnico Judiciário (especialidade: Apoio Técnico – Chefe de Cartório);

AT: Técnico Judiciário (especialidade: Apoio Técnico);

AO: Auxiliar Operacional (especialidade: Comissário de Menores);

## QUADRO DOS CARTÓRIOS CÍVEIS 2ª ENTRÂNCIA

Quadro 3 - Quantitativo previsto de servidores nos Cartórios Cíveis de 2ª Entrância

Unidade	Quantitativo Previsto				
	E	FG-1	AT	AO	Total
Ariquemes – Cartório da 1ª Vara Cível	1	1	7	-	9
Ariquemes – Cartório da 2ª Vara Cível	1	1	7	8	17
Ariquemes – Cartório da 3ª Vara Cível	1	1	7	-	9
Ariquemes – Cartório da 4ª Vara Cível	1	1	7	-	9
Cacoal – Cartório da 1ª Vara Cível	1	1	7	-	9
Cacoal – Cartório da 2ª Vara Cível	1	1	7	8	17
Cacoal – Cartório da 3ª Vara Cível	1	1	7	-	9
Colorado do Oeste – Cartório da Vara Cível	1	1	7	6	15
Guajará Mirim – Cartório da 1ª Vara Cível	1	1	7	-	9
Guajará Mirim – Cartório da 2ª Vara Cível	1	1	7	8	17
Jaru – Cartório da 1ª Vara Cível	1	1	5	-	7
Jaru – Cartório da 2ª Vara Cível	1	1	7	6	15
Ouro Preto do Oeste – Cartório da Vara Cível	1	1	7	6	15
Pimenta Bueno – Cartório da 1ª Vara Cível	1	1	7	-	9
Pimenta Bueno – Cartório da 2ª Vara Cível	1	1	7	6	15
Rolim Moura – Cartório da 1ª Vara Cível	1	1	7	-	9
Rolim Moura – Cartório da 2ª Vara Cível	1	1	7	6	15
Vilhena – Cartório da 1ª Vara Cível	1	1	7	-	9
Vilhena – Cartório da 2ª Vara Cível	1	1	7	8	17
Vilhena – Cartório da 3ª Vara Cível	1	1	7	-	9
Vilhena – Cartório da 4ª Vara Cível	1	1	7	-	9

Legenda:

E - Técnico Judiciário (especialidade: Escrivão Judicial);

FG-1: Técnico Judiciário (especialidade: Apoio Técnico – Chefe de Cartório);

AT: Técnico Judiciário (especialidade: Apoio Técnico);

AO: Auxiliar Operacional (especialidade: Comissário de Menores);



## QUADRO DOS CARTÓRIOS CÍVEIS

### 3ª ENTRÂNCIA

Quadro 4 - Quantitativo previsto de servidores nos Cartórios Cíveis de 3ª Entrância

Unidade	Quantitativo Previsto				
	E	FG-1	AT	AO	Total
Porto Velho – Cartório da 1ª Vara Cível	1	1	9	-	11
Porto Velho – Cartório da 2ª Vara Cível	1	1	9	-	11
Porto Velho – Cartório da 3ª Vara Cível	1	1	9	-	11
Porto Velho – Cartório da 4ª Vara Cível	1	1	9	-	11
Porto Velho – Cartório da 5ª Vara Cível	1	1	9	-	11
Porto Velho – Cartório da 6ª Vara Cível	1	1	9	-	11
Porto Velho – Cartório da 7ª Vara Cível	1	1	9	-	11
Porto Velho – Cartório da 8ª Vara Cível (não instalado)	1	1	9	-	11
Ji-Paraná – Cartório da 1ª Vara Cível	1	1	7	-	9
Ji-Paraná – Cartório da 2ª Vara Cível	1	1	7	-	9
Ji-Paraná – Cartório da 3ª Vara Cível	1	1	7	-	9
Ji-Paraná – Cartório da 4ª Vara Cível	1	1	7	-	9
Ji-Paraná – Cartório da 5ª Vara Cível	1	1	7	-	9
Ji-Paraná – Cartório da 6ª Vara Cível (não instalado)	1	1	7	-	9

Legenda:

E - Técnico Judiciário (especialidade: Escrivão Judicial);

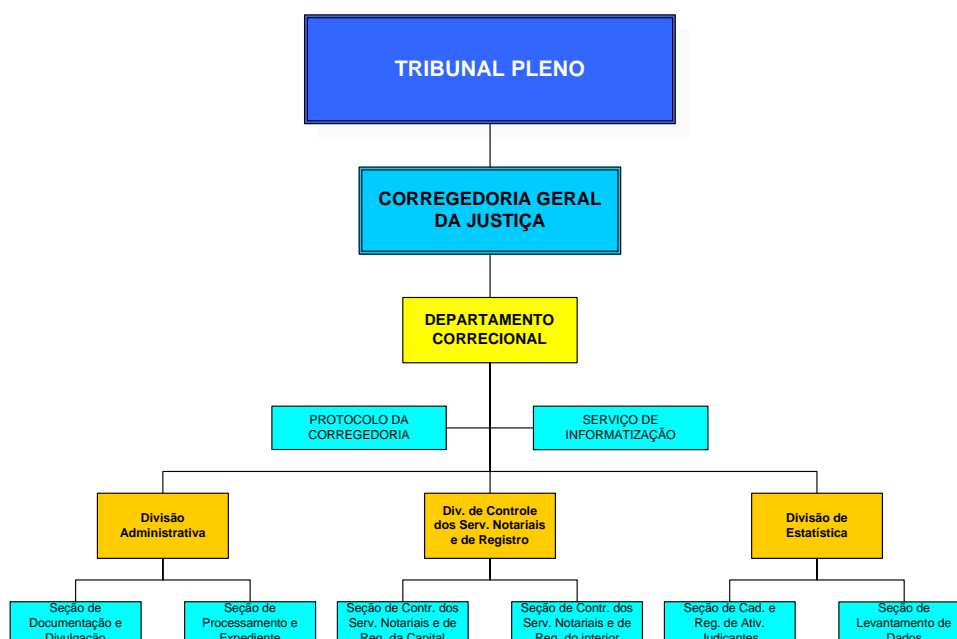
FG-1: Técnico Judiciário (especialidade: Apoio Técnico – Chefe de Cartório);

AT: Técnico Judiciário (especialidade: Apoio Técnico);

AO: Auxiliar Operacional (especialidade: Comissário de Menores);

**ANEXO 2: COMPILAÇÃO DAS DESCRIÇÕES DAS ATRIBUIÇÕES  
DAS UNIDADES PERTENCENTES AO TJRO QUE MANTÊM  
CONTATO COM OS CARTÓRIOS CÍVEIS, EXTRAÍDO DO MANUAL  
DE ATRIBUIÇÕES DAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS**

**1 - Departamento Correicional – Decor**



<b>Departamento Correicional - Decor</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	O Decor está subordinado hierarquicamente à Corregedoria Geral de Justiça.
<b>Estrutura interna</b>	O Decor compõe-se das seguintes Unidades: Protocolo Geral da Corregedoria, Serviço de Informatização, Divisão Administrativa, Divisão de Pessoal das Comarcas e Divisão de Estatística.
<b>Titular</b>	Diretor do Departamento Correicional
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Planejar, coordenar e dirigir as atividades referentes ao processamento e controle dos atos e feitos executados pela Corregedoria, bem como as atividades de apoio à gestão administrativa.
<b>Atribuições</b>	
I - Promover o processamento dos dados referentes às correições parciais, ordinárias e extraordinárias, as representações e outras atividades afins executadas pela Corregedoria Geral de Justiça;	
II - Coordenar a expedição de correspondências que versem sobre comunicação ou pedido de informações em	

<b>Departamento Correicional - Decor</b>	
procedimentos e assuntos da alçada da Corregedoria;	
III - Coordenar a preparação dos processos de inspeção, correições parciais, ordinárias e extraordinárias e outros a serem analisados pela Corregedoria;	
IV - Coordenar as atividades de preparação de atos da Corregedoria para publicação;	
V - Acompanhar a publicação dos atos da Corregedoria, assim como das decisões proferidas em processos de sua competência;	
VI - Coordenar as atividades de emissão, recebimento, registro e controle dos expedientes da Corregedoria;	
VII - Coordenar e controlar a preparação de expedientes, processos e papéis que devam ser oficiados, para despacho junto ao Corregedor;	
VIII - Coordenar a preparação dos relatórios anuais das atividades da Corregedoria, coligindo os dados necessários e submetendo-os ao Corregedor para aprovação;	
IX - Coordenar, dirigir e controlar o processamento de relatórios estatísticos referentes às atividades judicantes e de movimentação dos cartórios judiciais e extrajudiciais;	
X - Coordenar, dirigir e acompanhar as atividades referentes ao controle cadastral e funcional dos juízes;	
XI - Coordenar, dirigir e acompanhar as atividades referentes ao controle da produtividade dos juízes;	
XII - Coordenar as atividades de controle dos relatórios pertinentes à arrecadação e despesas enviadas pelos cartórios judiciais e extrajudiciais;	
XIII - Coordenar e executar os planos de trabalho e cronogramas de realização das atividades, de forma a zelar pelo cumprimento dos prazos estipulados;	
XIV - Coordenar, orientar e controlar as atividades dos órgãos sob sua subordinação, dotando-os dos recursos necessários ao desenvolvimento de suas atividades;	
XV - Preparar expedientes relativos ao cumprimento de cartas precatórias e reclamações pertinentes;	
XVI - Preparar e expedir correspondências que versem sobre comunicação ou pedido de informações em procedimentos e assuntos da alçada da Corregedoria;	
XVII - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;	
XVIII - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.	

<b>Protocolo Geral da Corregedoria - PGCOR</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Unidade está subordinada hierarquicamente ao Decor.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe do Protocolo Geral da Corregedoria
<b>Nível de autoridade</b>	Funcional
<b>Função principal da unidade</b>	Executar as atividades de recebimento, registro e expedição de documentos, correspondências e processos que tramitem na Corregedoria.
<b>Atribuições</b>	
I - Executar e controlar os serviços de recebimento e entrega de correspondências oficiais no âmbito da Corregedoria;	
II - Executar as atividades de controle do envio e registro de documentos oficiais da Corregedoria através do Sistema de Protocolo;	
III - Protocolar todos os documentos oficiais e processos que forem recebidos, para posterior análise por parte do Decor DECOR;	
IV - Manter o controle sobre a movimentação dos documentos e processos recebidos e enviados;	
V - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;	
VI - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.	

<b>Serviço de Informatização do Decor - SIFOR</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Unidade está subordinada hierarquicamente ao Decor.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe do Serviço de Informatização do Décor.
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Efetuar a digitação de dados inerentes à execução das atividades do Décor.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Orientar os usuários quanto à manipulação e procedimentos operacionais dos equipamentos de informática instalados na Corregedoria;</p> <p>II - Orientar os usuários da Corregedoria quanto à utilização de <i>softwares</i> instalados;</p> <p>III - Colaborar na digitação dos diversos documentos emitidos, mantidos e controlados pelo Decor;</p> <p>IV - Gerenciar os arquivos existentes nos equipamentos de informática;</p> <p>V - Atualizar relatórios e listagens;</p> <p>VI - Emitir portarias, ofícios e outros documentos via computador, quando autorizado pelo Decor;</p> <p>VII - Manter atualizadas todas as listagens referentes à situação funcional dos magistrados;</p> <p>VIII - Colaborar na emissão dos relatórios estatísticos;</p> <p>IX - Executar todos os serviços de operacionalização dos microcomputadores do Decor;</p> <p>X - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>XI - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Divisão de Estatística - DIEST</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Divisão está subordinada hierarquicamente ao DECOR
<b>Estrutura interna</b>	Essa Divisão compõe-se de 2 (duas) seções, a saber: Seção de Levantamento de Dados e Seção de Cadastro e Registro de Atividades Judicantes.
<b>Titular</b>	Diretor da Divisão de Estatística
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Coordenar, dirigir e executar atividades relativas à coleta, conferência e consolidação dos dados estatísticos processuais no âmbito do Poder Judiciário.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Coordenar o recebimento dos relatórios estatísticos preenchidos pelos Cartórios Judiciais e Extrajudiciais;</p> <p>II - Analisar e efetuar a compatibilização dos relatórios estatísticos com o relatório de processos movimentados;</p> <p>III - Coordenar a elaboração de quadros e gráficos estatísticos;</p> <p>IV - Coordenar a elaboração e apresentar relatórios de atividades dos juízes;</p> <p>V - Manter contato com os cartórios, no sentido de fazer as correções nos relatórios estatísticos recebidos, quando for o caso;</p> <p>VI - Providenciar a emissão de expediente de cobrança dos relatórios estatísticos não recebidos ou com erros não corrigidos;</p> <p>VII - Coordenar as atividades referentes à elaboração da resenha para correição nos cartórios;</p> <p>VIII - Coordenar as atividades relativas à publicação do Plantão Forense;</p> <p>IX - Coordenar a conferência do relatório das turmas recursais;</p> <p>X - Coordenar o fechamento do relatório anual;</p>	

<b>Divisão de Estatística - DIEST</b>	
XI - Coordenar e controlar a elaboração do relatório trimestral de processos movimentados a serem encaminhados ao STF;	
XII - Controlar a emissão de relatórios estatísticos e o encaminhamento aos órgãos destinatários;	
XIII - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da unidade;	
XIV - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.	

<b>Seção de Levantamento de Dados - SeLeD</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DIEST.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe de Seção de Levantamento de Dados
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Efetuar a coleta de dados referentes ao quantitativo de processos judiciais em curso no Estado.
<b>Atribuições</b>	
I - Proceder à verificação dos dados contidos nos relatórios recebidos dos cartórios judiciais e extrajudiciais e consolidá-los;	
II - Efetuar as atividades relativas ao preenchimento de quadros estatísticos, gráficos e outros documentos pertinentes;	
III - Manter atualizados os quadros demonstrativos para controle de processos movimentados;	
IV - Executar o controle das informações de julgamento dos recursos dos juízes;	
V - Proceder ao encaminhamento de relatórios, quadros e gráficos demonstrativos aos órgãos pertinentes;	
VI - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;	
VII - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.	

<b>Seção de Cadastro e Registro de Atividades Judicantes - SeCRAJ</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à Divisão de Estatística.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Cadastro e Registro de Atividades Judicantes
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Executar as atividades de controle dos dados estatísticos referentes às tarefas executadas nos cartórios judiciais e extrajudiciais.
<b>Atribuições</b>	
I - Processar e controlar dados estatísticos referentes às atividades dos juízes;	
II - Receber os relatórios de judicância emitidos pelos cartórios judiciais;	
III - Proceder à conferência do preenchimento dos relatórios de judicância;	
IV - Proceder à verificação dos dados contidos nos relatórios para atualização;	
V - Executar a consolidação dos dados contidos nos relatórios de processos movimentados, bem como os dados da judicância dos juízes, contidos nos relatórios estatísticos;	
VI - Executar a elaboração de quadros e gráficos estatísticos;	
VII - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;	
VIII - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.	

<b>Divisão de Controle dos Serviços Notarias e de Registro - DiCSeN</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Divisão está subordinada hierarquicamente ao DECOR.
<b>Estrutura interna</b>	A DICSEN compõe-se de 2 (duas) seções, a saber: Seção de Controle dos Serviços Notariais e de Registro da Capital e Seção de Controle dos Serviços Notariais e de Registro do Interior.
<b>Titular</b>	Diretor da Divisão de Controle dos Serviços Notariais e de Registro
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Coordenar, dirigir e gerenciar as atividades referentes ao registro e controle dos dados e informações financeiras, cadastrais e correicionais pertinentes aos cartórios extrajudiciais.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Coordenar e controlar a atualização dos dados cadastrais, financeiros e correicionais dos cartórios extrajudiciais do Estado;</p> <p>II - Controlar e conferir processos dos cartórios extrajudiciais registrados e autuados;</p> <p>III - Coordenar e controlar o fluxo dos processos referentes a cartórios extrajudiciais, vindos de outros setores;</p> <p>IV - Supervisionar e controlar o cumprimento de despachos nos processos referentes a cartórios extrajudiciais;</p> <p>V - Coordenar e supervisionar o controle estatístico e mensal dos cartórios extrajudiciais;</p> <p>VI - Coordenar e supervisionar o controle das fichas cadastrais dos cartórios extrajudiciais;</p> <p>VII - Coordenar e supervisionar a emissão do livreto Ofícios de Notas e de Registros;</p> <p>VIII - Coordenar o controle do cumprimento de recomendações apontadas nas atas de correições;</p> <p>IX - Coordenar as atividades de controle dos registros apontados nas guias judiciárias;</p> <p>X - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>XI - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Seção de Controle dos Serviços Notariais e de Registro da Capital - SeCSeN - Cap</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DICSEN.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Controle dos Serviços Notariais e de Registro da Capital
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Controlar e manter atualizados os dados cadastrais, financeiros e correicionais dos cartórios extrajudiciais da capital.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Cadastrar as atas de correições dos cartórios extrajudiciais da capital;</p> <p>II - Processar as estatísticas mensais dos cartórios extrajudiciais da capital;</p> <p>III - Proceder à atualização dos dados cadastrais, financeiros e correicionais dos cartórios extrajudiciais da capital;</p> <p>IV - Proceder ao registro e à autuação de processos referentes aos cartórios extrajudiciais da capital;</p> <p>V - Controlar a entrada e saída de processos pertinentes aos cartórios extrajudiciais da capital;</p> <p>VI - Executar a atualização das fichas cadastrais dos cartórios extrajudiciais da capital;</p> <p>VII - Manter atualizado o livreto Ofícios de Notas e de Registros;</p> <p>VIII - Controlar os registros apontados nas guias judiciárias;</p> <p>IX - Cadastrar todos os livros existentes nos cartórios extrajudiciais da capital, em ordem numérica crescente e cronológica;</p> <p>X - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>XI - Desempenhar outras atividades típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Seção de Controle dos Serviços Notarias e de Registro do Interior - SeCSeN - Int</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DICSSEN.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Controle dos Serviços Notariais e de Registro do Interior
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Controlar e manter atualizados os dados cadastrais, financeiros e correicionais dos cartórios extrajudiciais do interior.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Cadastrar as atas de correições dos cartórios extrajudiciais do interior;</p> <p>II - Processar as estatísticas mensais dos cartórios extrajudiciais do interior;</p> <p>III - Proceder à atualização dos dados cadastrais, financeiros e correicionais dos cartórios extrajudiciais do interior;</p> <p>IV - Proceder ao registro e à autuação de processos referentes aos cartórios extrajudiciais do interior;</p> <p>V - Controlar a entrada e saída de processos pertinentes aos cartórios extrajudiciais do interior;</p> <p>VI - Executar a atualização das fichas cadastrais dos cartórios extrajudiciais do interior;</p> <p>VII - Manter atualizado o livreto Ofícios de Notas e de Registros;</p> <p>VIII - Controlar os registros apontados nas guias judiciárias;</p> <p>IX - Cadastrar todos os livros existentes nos cartórios extrajudiciais do interior, em ordem numérica crescente e cronológica;</p> <p>X - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>XI - Desempenhar outras atividades típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Divisão Administrativa do DeCor - DiVad</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Divisão está subordinada hierarquicamente ao DECOR.
<b>Estrutura interna</b>	A DIVAD compõe-se de 2 (duas) seções, a saber: Seção de Documentação e Divulgação e Seção de Processamento e Expediente.
<b>Titular</b>	Diretor da Divisão Administrativa
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Coordenar, dirigir, orientar e controlar todas as atividades de apoio administrativo ao DECOR por meio da criação e manutenção de instrumentos eficazes para a tomada de decisão.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Controlar a autuação e o registro dos feitos que tramitem no órgão;</p> <p>II - Supervisionar as atividades relativas ao recebimento, preparo e expedição de toda a documentação movimentada no órgão;</p> <p>III - Proceder ao encaminhamento de documentos ao DECOR para despacho junto ao Corregedor-Geral;</p> <p>IV - Prestar informações às partes interessadas sobre autos e papéis em andamento na Divisão;</p> <p>V - Minutar despachos e expedientes administrativos, submetendo-os ao DECOR;</p> <p>VI - Controlar a juntada de documentos em processos prontos para despacho, bem como apensar ou desapensar;</p> <p>VII - Controlar o encaminhamento de atos e outros documentos para publicação no Diário da Justiça;</p> <p>VIII - Controlar o arquivamento de todos os processos findos que tramitam no DECOR;</p> <p>IX - Controlar e manter atualizada a legislação necessária ao bom desempenho das atividades da unidade;</p> <p>X - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>XI - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Seção de Processamento e Expediente - SePEX</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Esta Seção está subordinada hierarquicamente à DIVAD.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Processamento e Expediente
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Executar as atividades relativas ao preparo de documentos para expedição.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Efetuar os serviços de datilografia e digitação pertinentes à expedição de documentos;</p> <p>II - Manter controle, em instrumentos próprios, de toda a documentação processada e movimentada no âmbito da Divisão;</p> <p>III - Preparar e encaminhar atos, provimentos e documentos oficiais para editoração e publicação no Diário da Justiça;</p> <p>IV - Preparar as pastas com os expedientes a serem utilizadas pelo Desembargador Corregedor e Juízes Auxiliares da Corregedoria;</p> <p>V - Manter controle numérico das correspondências oficiais expedidas;</p> <p>VI - Manter e controlar os arquivos de cópias das correspondências oficiais emitidas;</p> <p>VII - Manter e controlar os arquivos de termos de correições realizadas pelo Corregedor e pelos Juízes Auxiliares da Corregedoria;</p> <p>VIII - Expedir certidões para concorrência pública;</p> <p>IX - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>X - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Seção de Documentação e Divulgação - SeDoD</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DIVAD.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Documentação e Divulgação
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Efetuar as atividades relativas ao preparo de documentos e processos para despacho do Corregedor, bem como organizar o expediente para publicação.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Organizar, controlar e manter arquivos de documentos de interesse da Divisão Administrativa;</p> <p>II - Providenciar o encaminhamento de documentos oficiais para editoração e publicação no Diário da Justiça;</p> <p>III - Extrair e controlar cópias datilografadas de textos legais e outros documentos oficiais;</p> <p>IV - Providenciar a entrega, aos respectivos destinatários, das correspondências externas e internas, processos e outros expedientes oficiais;</p> <p>V - Proceder à atualização da lista de Juízes Titulares e Substitutos, bem como dos Juízes Diretores dos Fóruns e Juízes Corregedores dos cartórios extrajudiciais;</p> <p>VI - Processar os serviços de datilografia e digitação pertinentes à expedição de documentos;</p> <p>VII - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>VIII - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	



2- Departamento do Conselho da Magistratura – DECOM<sup>109</sup>

<b>Departamento do Conselho da Magistratura - DECOM</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	O DECOM está subordinado hierarquicamente ao Conselho da Magistratura.
<b>Estrutura interna</b>	Compõe-se de 2 (duas) Divisões e suas respectivas Seções: Divisão de Controle da Folha de Pagamento de Magistrados e Divisão de Controle das Atividades Judicantes.
<b>Titular</b>	Diretor do Departamento do Conselho da Magistratura
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Planejar, coordenar, dirigir e orientar as atividades referentes à organização, controle e manutenção de informações pertinentes à Magistratura estadual, bem como o processamento e julgamento de processos inerentes, viabilizando as competências administrativas e judiciárias do Conselho da Magistratura dispostas no Regimento Interno.
<b>Atribuições</b>	
I - Coordenar, dirigir e orientar as atividades relativas à organização e manutenção do cadastro dos magistrados; II - Coordenar, dirigir e acompanhar o processamento do registro e controle dos dados cadastrais dos magistrados; III - Coordenar, dirigir e orientar a execução das atividades relativas ao processamento e registro das informações pertinentes aos direitos e benefícios dos magistrados; IV - Coordenar, dirigir, orientar e acompanhar o processamento da folha de pagamento dos magistrados; V - Coordenar o andamento de processos referentes a direitos e benefícios dos magistrados; VI - Secretariar as sessões do Conselho da Magistratura no julgamento dos processos das Varas da Infância e da Juventude do Estado, bem como as sessões de posse de juízes, desembargadores e novas administrações; VII - Coordenar e acompanhar as atividades referentes à emissão de certidões, declarações e atestados funcionais requeridos pelos magistrados; VIII - Coordenar a preparação de atos para publicação no Diário da Justiça; IX - Coordenar a emissão da carteira funcional dos magistrados; X - Coordenar e controlar a elaboração da lista de antiguidade dos magistrados; XI - Controlar, acompanhar e manter atualizado o assentamento individual dos magistrados ativos e inativos;	

<sup>109</sup> O Departamento do Conselho da Magistratura está aqui relacionado em razão de ser obrigatório o cartório ter um classificador para arquivamento dos atos emanados do DECOM.

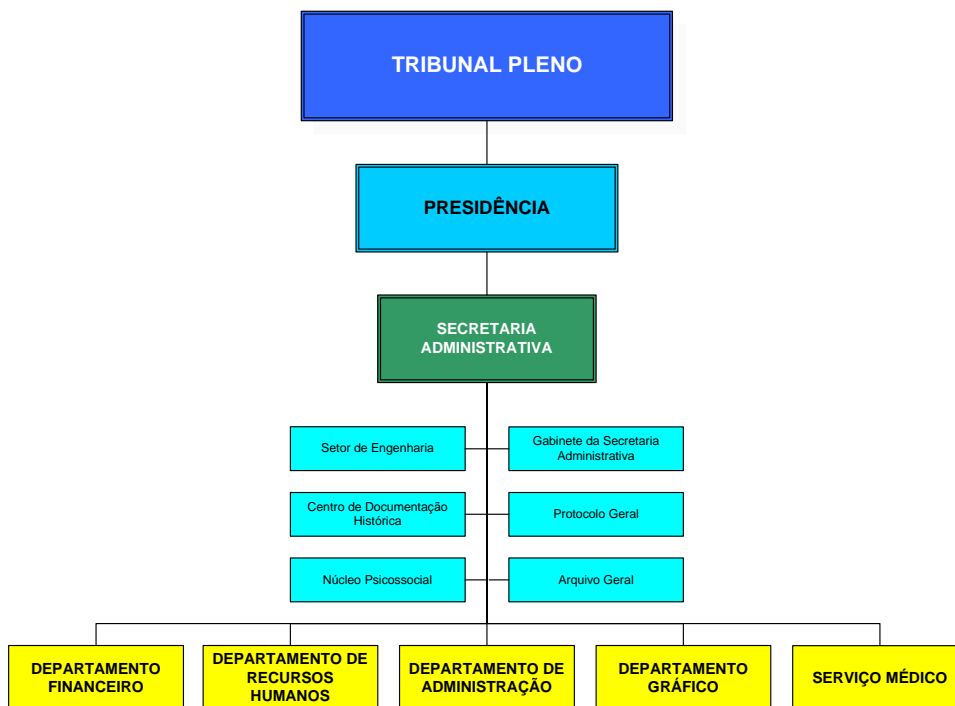
<b>Departamento do Conselho da Magistratura - DECOM</b>	
XII - Cumprir e fazer cumprir os despachos exarados pelos senhores desembargadores em processos de competência do Conselho da Magistratura;	
XIII - Acompanhar e controlar a execução das ordens judiciais emanadas dos senhores desembargadores;	
XIV - Acompanhar e orientar a elaboração da pauta de julgamento dos processos administrativos de interesse dos magistrados;	
XV - Acompanhar e orientar a elaboração da pauta de julgamento dos processos judiciais das varas da infância e juventude das comarcas do estado;	
XVI - Coordenar as atividades de processamento de acórdãos, relatórios e despachos;	
XVII - Providenciar e remeter, em tempo hábil, para publicação, os despachos interlocutórios, acórdãos, atas e pautas de julgamento de Conselho da Magistratura;	
XVIII - Acompanhar e orientar o atendimento às partes interessadas e aos magistrados;	
XIX - Acompanhar a emissão de certidões às partes interessadas pertinentes aos processos judiciais julgados pelo Conselho da Magistratura;	
XX - Coordenar e acompanhar, quando determinado, a emissão de termos de busca e apreensão, mandados e outros documentos assemelhados;	
XXI - Remeter processos à Procuradoria de Justiça do Ministério Público para elaboração de parecer e para assinatura de acórdãos quando necessário;	
XXII - Remeter os processos judiciais às comarcas de origem;	
XXIII - Coordenar, orientar e controlar as atividades das unidades sob sua subordinação, dotando-os dos recursos necessários ao desenvolvimento de suas atividades;	
XXIV - Coordenar e executar os planos de trabalho e cronogramas de realização de atividades, de forma a zelar pelo cumprimento dos prazos estipulados;	
XXV - Coordenar e acompanhar o controle dos prazos judiciais;	
XXVI - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;	
XXVII - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.	

<b>Divisão de Controle das Atividades Judicantes - DICAJ</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Subordinada hierarquicamente ao DECOM.
<b>Estrutura interna</b>	Essa Divisão compõe-se de 2 (duas) Seções: Seção de Processamento e Seção de Expediente e Registro.
<b>Titular</b>	Diretor da Divisão de Controle das Atividades Judicantes
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Coordenar, controlar e executar as atividades relativas ao apoio ao processamento e julgamento de processos do Conselho da Magistratura, bem como as atividades pertinentes ao cadastro e controle funcional dos magistrados.
<b>Atribuições</b>	
I - Assistir os desembargadores que compõem o Conselho da Magistratura em todos os serviços que dizem respeito às atividades de coordenação e processamento de sua área de atuação;	
II - Elaborar a pauta de julgamento de processos judiciais e administrativos e o envio de cópias aos gabinetes dos desembargadores e demais Unidades interessadas;	
III - Executar a elaboração das atas de julgamento e as suas juntadas aos autos, devidamente assinadas pelo Presidente do Conselho da Magistratura e pelo(a) Diretor(a) do Departamento do Conselho da Magistratura;	
IV - Coordenar e acompanhar os controles dos prazos judiciais, quando for o caso;	
V - Executar o controle e o registro de todas as tramitações dos autos no sistema informatizado;	
VI - Promover a remessa de processos judiciais para julgamento de recursos junto ao STJ e STF;	
VII - Executar o controle de movimentação dos processos;	

**Divisão de Controle das Atividades Judicantes - DICAJ**

- VIII - Executar o lançamento e registro dos processos conclusos aos relatores, revisores e Presidente do Conselho da Magistratura;
- IX - Executar a emissão de certidões relativas ao processamento dos autos aos interessados;
- X - Executar o recebimento, o registro, a conferência e a preparação dos acórdãos e despachos para publicação;
- XI - Encaminhar as pautas e atas de julgamento para publicação;
- XII - Encaminhar os autos judiciais ao Ministério Público (Procuradoria de Justiça), por determinação legal;
- XIII - Executar o registro de processos conclusos aos relatores, revisores e Presidente do Conselho da Magistratura;
- XIV - Elaborar estatísticas mensais e anual das atividades judicantes;
- XV - Coordenar o levantamento da situação funcional dos magistrados para os efeitos legais;
- XVI - Coordenar e dirigir a coleta, o cadastramento, a atualização e o arquivamento dos dados funcionais dos magistrados;
- XVII - Coordenar as atividades inerentes à abertura de processos de promoções dos magistrados, com os devidos registros e de acordo com o estabelecido no Regimento Interno;
- XVIII - Coordenar as atividades de registro e autuação dos processos referentes a estágio probatório, bem como representação contra magistrados;
- XIX - Coordenar a emissão de certidões e declarações funcionais requeridas pelos magistrados;
- XX - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes à atividades da Unidade;
- XXI - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.

## 3 - Secretaria administrativa – SA



Secretaria Administrativa - SA	
<b>Subordinação hierárquica</b>	A SA está subordinada hierarquicamente à Presidência, como órgão de Direção Geral.
<b>Estrutura interna</b>	A SA é composta por 11 unidades, a saber: Gabinete da SA, Arquivo Geral, Centro de Documentação Histórica, Núcleo Psicossocial, Protocolo Geral, Setor de Engenharia, Serviço Médico, Departamento de Administração, Departamento Financeiro e Departamento Gráfico e Departamento de Recursos Humanos.
<b>Titular</b>	Secretário Administrativo
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	A SA tem como função principal planejar, coordenar, dirigir e controlar, no nível estratégico, as atividades administrativas no âmbito do Poder Judiciário, prestando à Presidência assessoramento geral na administração do Tribunal de Justiça.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Planejar, supervisionar, orientar, acompanhar, controlar e avaliar a execução das atividades de competência dos departamentos subordinados, responsabilizando-se, juntamente com seus Diretores, pela sua regularidade perante a Presidência;</p> <p>II - Receber, transmitir, cumprir e fazer cumprir as decisões do Tribunal de Justiça e da Presidência;</p> <p>III – Elaborar, com o auxílio da COOPLAN, as diretrizes e planos de ações gerais para o Tribunal de Justiça;</p> <p>IV - Dirigir, coordenar e controlar a execução de todas as atividades pertinentes aos sistemas administrativos dos órgãos subordinados;</p> <p>V - Analisar, quando solicitado, qualquer matéria levada a exame e decisão do Presidente;</p> <p>VI - Submeter à apreciação do Presidente seus expedientes e os dos departamentos subordinados;</p> <p>VII - Submeter ao Presidente, de acordo com os prazos legais, planos de ação e programas de trabalho, para encaminhamento aos órgãos competentes;</p> <p>VIII - Reunir-se periodicamente com os Diretores de Departamentos e Divisões para planificação e providências com vistas à melhoria dos serviços, propondo à Presidência as medidas e decisões adotadas;</p> <p>IX - Comunicar-se diretamente, quando o interesse e a conveniência o exigirem, com autoridades públicas de mesmo nível hierárquico;</p>	

<b>Secretaria Administrativa - SA</b>
<p>X - Prestar apoio ao Presidente do Tribunal de Justiça, Diretores e demais servidores nos assuntos administrativos;</p> <p>XI - Assessorar o Presidente na fixação das diretrizes e planejamento para a administração do Poder Judiciário;</p> <p>XII - Interagir na estrutura organizacional do TJ-RO no sentido de agilizar soluções dos assuntos de interesse da Presidência;</p> <p>XIII - Supervisionar os serviços de expediente e auxiliares do seu gabinete, serviço médico, arquivo geral e setor de engenharia;</p> <p>XIV - Coordenar e executar os planos de trabalho e cronogramas de realização das atividades, de forma a zelar pelo cumprimento dos prazos estipulados;</p> <p>XV - Elaborar relatórios, estatísticas, estudos referentes às atividades do órgão;</p> <p>XVI - Desempenhar outras competências típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>

<b>Gabinete da Secretaria Administrativa - Gab-SA</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Esse Gabinete está subordinado à SA.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Não existe um titular definido na estrutura organizacional.
<b>Nível de autoridade</b>	Funcional
<b>Função principal da unidade</b>	Dirigir e coordenar as atividades de apoio à SA, viabilizando os planos de trabalho por ela elaborados.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Executar os serviços de expediente e auxiliares da SA;</p> <p>II - Auxiliar a Secretaria Administrativa nos serviços de recebimento e análise dos processos administrativos e financeiros;</p> <p>III - Elaborar minutas de despachos dos processos recebidos;</p> <p>IV - Elaborar minutas de ofícios e demais expedientes;</p> <p>V - Executar as tarefas de datilografia e digitação das minutas de despachos de processos e demais expedientes;</p> <p>VI - Manter o controle numérico das resoluções, atos e instruções publicados pela Presidência;</p> <p>VII - Manter atualizados os registros dos processos abertos pela Secretaria Administrativa;</p> <p>VIII - Controlar todos os documentos emitidos e recebidos pela Secretaria Administrativa;</p> <p>IX - Organizar e manter atualizados os arquivos de interesse da Secretaria Administrativa;</p> <p>X - Providenciar, por meio de requisição, os materiais necessários ao bom andamento das atividades desenvolvidas no âmbito da Secretaria Administrativa;</p> <p>XI - Receber, armazenar e distribuir os materiais solicitados, necessários ao bom andamento e desenvolvimento das atividades;</p> <p>XII - Coordenar o atendimento individual a funcionários, visitantes, autoridades e fornecedores;</p> <p>XIII - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos diferentes às atividades da Unidade;</p> <p>XIV - Desempenhar outras competências típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Setor de Engenharia - SEng</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	O SEng está subordinado hierarquicamente à SA.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe do Setor de Engenharia
<b>Nível de autoridade</b>	Funcional
<b>Função principal da unidade</b>	O Setor de Engenharia tem como função principal planejar, dirigir e executar as atividades de engenharia de obras civis e elétricas nas instalações físicas do Poder Judiciário.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Implementar, coordenar e acompanhar as atividades de construções e reformas dos imóveis, instalações elétricas, telefônicas, lógicas, hidráulicas e sanitárias do Poder Judiciário, dentro dos padrões da boa técnica e da economia;</p> <p>II - Estabelecer as condições técnicas referentes à execução de obras e serviços de infra-estrutura em sua fase de aquisição e gerenciar sua execução;</p> <p>III - Avaliar e elaborar estudos, projetos e orçamentos para a construção e reformas de imóveis do Poder Judiciário;</p> <p>IV - Coordenar os trabalhos técnicos de vistoria, levantamentos, avaliações e perícias referentes às obras e serviços de engenharia;</p> <p>V - Vistoriar imóveis próprios ou locados no âmbito do Poder Judiciário, indicando em relatório técnico as necessidades de execução de reparos e manutenção;</p> <p>VI - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da unidade;</p> <p>VII - Prestar assessoria técnica aos órgãos do Poder Judiciário no âmbito de sua especialização e competências;</p> <p>VIII - Emitir pareceres e laudos técnicos dentro de seu campo de atuação e especialização;</p> <p>IX - Elaborar estudos de arranjo físico de interiores, levando em consideração os fatores organizacionais ecológicos, de ambientação e físicos;</p> <p>X - Desempenhar outras atividades típicas da Unidade, delegadas pela Autoridade Superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Protocolo Geral - ProGe</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Subordina-se hierarquicamente à SA.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe do Protocolo Geral
<b>Nível de autoridade</b>	Funcional
<b>Função principal da unidade</b>	Executar as atividades de expedição, recebimento, registro e distribuição de documentos e correspondências, além do recebimento, registro, autuação e entrega de processos no âmbito do Tribunal de Justiça via sistema informatizado.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Coordenar, executar e controlar os serviços de recebimento e entrega de correspondências oficiais;</p> <p>II - Protocolar, através do Sistema de Protocolo Geral, todos os documentos oficiais e processos que forem recebidos, para posterior envio aos órgãos destinatários;</p> <p>III - Controlar e atualizar diariamente o Sistema de Protocolo Geral do Tribunal de Justiça;</p> <p>IV - Emitir, quando da entrega de documentos, relatórios estatísticos protocolados por órgão e geral, além dos relatórios comprobatórios de recebimento de documentos;</p> <p>V - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>VI - Desempenhar outras competências típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Serviço Médico - SeMed</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	O SeMed está subordinado hierarquicamente à SA.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Diretor do Serviço Médico
<b>Nível de autoridade</b>	Funcional
<b>Função principal da unidade</b>	O Serviço Médico tem como função principal planejar, organizar e controlar as atividades inerentes à prestação de serviços médicos, dentro das áreas de especialização disponíveis e de bem-estar social, aplicando e desenvolvendo instrumentos e medidas que visem à eficiência e eficácia do órgão.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Coordenar e manter atualizados os registros das atividades dos núcleos vinculados, visando a um completo e eficiente atendimento aos funcionários e seus dependentes em consonância com a política de valorização dos recursos humanos do Judiciário;</p> <p>II - Elaborar e coordenar planos de proteção à saúde dos servidores, visando à prevenção de doenças;</p> <p>III - Desenvolver programas de Educação Sanitária e promover campanhas e medidas preventivas às situações de saúde apresentadas pelos empregados;</p> <p>IV - Prestar assistência médica aos juízes e demais servidores do Poder Judiciário e seus dependentes;</p> <p>V - Coordenar os exames médicos pré-admissionais dos novos juízes e servidores, bem como exames periódicos extensivos a seus dependentes;</p> <p>VI - Manter estreito relacionamento com órgãos oficiais de saúde, visando obter recursos capazes de contribuir para a assistência e benefícios aos juízes e demais servidores do Poder Judiciário e seus dependentes;</p> <p>VII - Realizar exames médico e de capacidade física dos juízes e demais servidores, para todos os efeitos legais previstos;</p> <p>VIII - Emitir e homologar atestados médicos;</p> <p>IX - Proferir laudos em processos de aposentadoria e afastamentos;</p> <p>X - Receber e armazenar os medicamentos e materiais de uso médico e odontológico adquiridos;</p> <p>XI - Controlar o fornecimento de medicamentos básicos necessários ao atendimento dos pacientes;</p> <p>XII - Sugerir o encaminhamento de pacientes para tratamento especializado, quando for o caso;</p> <p>XIII - Revisar e homologar laudos fornecidos por médicos não pertencentes ao corpo clínico do Poder Judiciário, para efeito de licença ou abono de faltas ao serviço;</p> <p>XIV - Realizar perícias médicas nas áreas de especialização disponíveis, por determinação da autoridade superior, para fins previstos em lei;</p> <p>XV - Executar serviços específicos de enfermagem, rotineiros e de emergência;</p> <p>XVI - Controlar estoques, prazos de validade e distribuição de materiais de consumo e de uso médico e odontológico, além dos medicamentos;</p> <p>XVII - Planejar e executar campanhas preventivas e atividades destinadas à orientação e educação de saúde;</p> <p>XVIII - Organizar prontuários dos juízes e demais servidores e seus dependentes, zelando por sua conservação e sigilo sobre os registros existentes;</p> <p>XIX - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>XX - Desempenhar outras atividades típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Arquivo Geral - ArGe</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Unidade está subordinada hierarquicamente à SA.
<b>Estrutura interna</b>	O ArGe é composto por 3 (três) seções, a saber: Seção de Arquivo Intermediário, Seção de Arquivo Permanente, Seção de Microfilmagem.
<b>Titular</b>	Diretor do Arquivo Geral
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Coordenar, dirigir e supervisionar as atividades de arquivamento e guarda de processos e documentos diversos das várias Unidades Organizacionais que compõem o Tribunal de Justiça e a Comarca da Capital, observando as modernas normas e critérios de arquivamento.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Coordenar o processo de arquivamento e guarda de documentos diversos e dos processos cíveis, criminais e administrativos provenientes do Tribunal de Justiça e dos fóruns da Comarca da Capital;</p> <p>II - Orientar e organizar as atividades de recebimento de documentos e processos para arquivamento, bem como o fornecimento de cópias aos usuários quando solicitado;</p> <p>III - Coordenar e controlar a elaboração de sistemas de classificação, indexação, normas e procedimentos para arquivamento, bem como a criação de instrumentos para recuperação das informações arquivadas;</p> <p>IV - Coordenar a coleta de documentos e processos armazenados nos arquivos setoriais das demais Unidades Organizacionais do Tribunal de Justiça;</p> <p>V - Coordenar os procedimentos de construção, higienização e desinfecção dos documentos;</p> <p>VI - Coordenar os procedimentos de descarte de documentos de arquivamento temporário, em articulação com as Unidades interessadas;</p> <p>VII - Coordenar e executar os planos de trabalho e cronogramas referentes às atividades da Divisão, de forma a zelar pelo cumprimento dos prazos estipulados;</p> <p>VIII - Coordenar as atividades referentes ao processo de microfilmagem de documentos;</p> <p>IX - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>X - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Seção de Arquivo Intermediário - SeArI</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente ao ARGE.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Arquivo Intermediário
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Executar de forma eficiente e eficaz as atividades de classificação, armazenagem e recuperação de documentos diversos e processos de vida temporários das Unidades Organizacionais que compõem o Tribunal de Justiça e os fóruns da comarca da Capital.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Registrar e classificar os documentos de vida temporária, os processos cíveis, criminais e administrativos recebidos, de acordo com os métodos estabelecidos;</p> <p>II - Proceder ao arquivamento dos documentos de vida temporária, de acordo com os critérios técnicos estabelecidos;</p> <p>III - Controlar o manuseio dos arquivos mantidos pela seção;</p> <p>IV - Elaborar a indexação temática dos documentos de vida temporária arquivados;</p>	

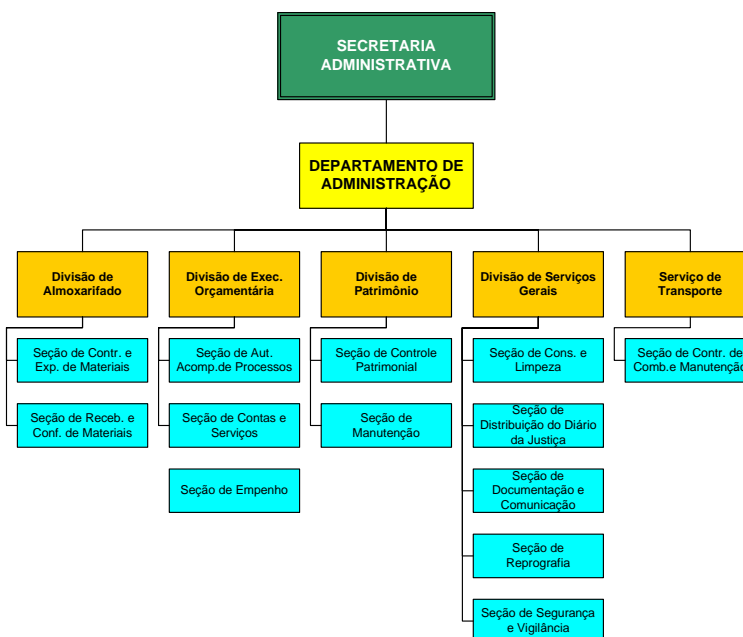


<b>Seção de Arquivo Intermediário - SeArI</b>	
<p>V - Elaborar catálogos, bases de dados, índices e outros instrumentos que possibilitem a recuperação dos documentos armazenados na seção;</p> <p>VI - Efetuar o controle da tramitação e transferência de documentos no acervo do arquivo intermediário;</p> <p>VII - Receber os documentos, processos cíveis, criminais e administrativos de vida temporária, advindos dos diversos arquivos setoriais das demais Unidades Organizacionais do Tribunal e Fórum da Comarca da Capital;</p> <p>VIII - Proceder ao descarte de documentos de vida temporária, em articulação com os órgãos interessados;</p> <p>IX - Controlar os empréstimos de documentos do acervo da Seção;</p> <p>X - Promover a conservação, higienização e desinfecção dos documentos arquivados;</p> <p>XI - Providenciar a restauração dos volumes e de documentos danificados;</p> <p>XII - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>XIII - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Seção de Arquivo Permanente - SeArP</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente ao ARGE.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Arquivo Permanente
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Executar de forma eficiente e eficaz as atividades de classificação, armazenagem e recuperação de documentos diversos e processos que possuam vida permanente no Arquivo Geral.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Registrar e classificar os documentos, processos cíveis, criminais e administrativos de arquivamento definitivo recebidos, de acordo com os métodos estabelecidos;</p> <p>II - Proceder ao arquivamento de documento de vida permanente de acordo com os critérios técnicos estabelecidos;</p> <p>III - Controlar o manuseio dos arquivos mantidos pela Seção;</p> <p>IV - Elaborar a indexação temática dos documentos e processos de arquivamento definitivo;</p> <p>V - Elaborar catálogos, bases de dados, índices e outros instrumentos que possibilitem a recuperação dos documentos e processos armazenados na Seção;</p> <p>VI - Efetuar o controle da tramitação e transferência de documentos no acervo do arquivo intermediário;</p> <p>VII - Receber os documentos e processos de arquivamento definitivo advindos dos diversos arquivos setoriais das demais Unidades Organizacionais do Tribunal e Fórum da Comarca da Capital;</p> <p>VIII - Controlar os empréstimos de documentos e processos do acervo da Seção;</p> <p>IX - Promover a conservação, higienização e desinfecção dos documentos arquivados;</p> <p>X - Providenciar a restauração dos volumes e documentos danificados;</p> <p>XI - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>XII - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Seção de Microfilmagem - SeMic</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente ao ARGE.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Microfilmagem
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Elaborar mecanismos e sistemas que tornem eficiente e eficaz a execução dos procedimentos relativos à conservação e recuperação de documentos por processo de microfilmagem.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Protocolar os documentos recebidos, controlando sua entrada e saída;</p> <p>II - Analisar e selecionar os documentos a serem microfilmados;</p> <p>III - Proceder à preparação dos documentos para o processo de microfilmagem;</p> <p>IV - Microfilmar os documentos, utilizando equipamentos adequados às suas características físicas;</p> <p>V - Preparar, montar, revelar e controlar a qualidade dos filmes e microfilmes, bem como sua duplicação;</p> <p>VI - Proceder à indexação dos microfilmes de modo a obter a sua rápida recuperação;</p> <p>VII - Manter e conservar a documentação e os equipamentos pertencentes à Seção, observando as normas referentes do ambiente físico;</p> <p>VIII - Controlar a tramitação dos documentos e o atendimento ao público;</p> <p>IX - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>X - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

## 4 - Departamento Administrativo – DEAD



<b>Departamento de Administração - DEAD</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	O DEAD está subordinado hierarquicamente à SA.
<b>Estrutura interna</b>	Esse Departamento compõe-se de 4 (quatro) Divisões e suas respectivas seções, a saber: Divisão de Execução Orçamentária, Divisão de Patrimônio, Divisão de Serviços Gerais, Divisão de Almojarifado, além do Serviço de Transportes.
<b>Titular</b>	Diretor do Departamento de Administração
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Planejar, coordenar, dirigir e orientar a execução das atividades de gestão administrativa do Tribunal de Justiça de apoio às atividades jurisdicionais, no que concerne à Administração de Materiais, Patrimônio, Serviços Gerais e Execução Orçamentária, promovendo as ações necessárias de caráter administrativo que colaborem para a eficiência e eficácia dos resultados.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Planejar, orientar, acompanhar e controlar a execução orçamentária dos recursos consignados ao Tribunal de Justiça;</p> <p>II - Planejar, orientar, acompanhar e controlar as atividades de compra e contratação de materiais e serviços;</p> <p>III - Planejar, orientar e acompanhar as atividades referentes ao controle, ao fornecimento e à armazenagem de materiais;</p> <p>IV - Planejar e coordenar as atividades referentes ao controle e à manutenção dos bens patrimoniais do Poder Judiciário;</p> <p>V - Planejar, dirigir e controlar as atividades pertinentes ao acompanhamento dos contratos e convênios estabelecidos entre o Tribunal de Justiça e terceiros;</p> <p>VI - Planejar, orientar e acompanhar as atividades pertinentes aos serviços gerais e serviços de transporte;</p> <p>VII - Coordenar, dirigir e controlar as atividades referentes à abertura, instrução e conferência de processos administrativos de aquisição de bens e serviços;</p> <p>VIII - Fornecer à COOPLAN as informações necessárias à elaboração da proposta orçamentária do Tribunal de Justiça;</p> <p>IX - Coordenar e executar os planos de trabalho e cronogramas de realização de atividades, de forma a zelar pelo cumprimento dos prazos estipulados;</p>	

<b>Departamento de Administração - DEAD</b>	
X - Coordenar, orientar e controlar as atividades dos órgãos sob sua subordinação, dotando-os dos recursos necessários ao desenvolvimento de suas atividades;	
XI - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;	
XII - Desempenhar outras competências típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.	

<b>Divisão de Execução Orçamentária - DEXOR</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Divisão está subordinada hierarquicamente ao DEAD.
<b>Estrutura interna</b>	A DEXOR se compõe de 4 (quatro) seções, a saber: Seção de Compras, Seção de Autuação e Acompanhamento, Seção de Empenho, Seção de Contas e Serviços.
<b>Titular</b>	Diretor da Divisão de Execução Orçamentária
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Coordenar e controlar as atividades pertinentes à execução orçamentária dos recursos consignados ao Tribunal de Justiça.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Coordenar o controle e o registro dos créditos destinados ao Tribunal, de acordo com as normas legais estabelecidas;</p> <p>II - Registrar e controlar os recursos orçamentários recebidos, empenhados e disponíveis nos diversos elementos de despesas;</p> <p>III - Coordenar e controlar a execução orçamentária das diversas despesas correntes e de capital;</p> <p>IV - Registrar e empenhar despesas com suprimento de fundos, convênios e contratos;</p> <p>V - Analisar e conferir processos durante a tramitação na Divisão, devendo os mesmos sair corretamente instruídos;</p> <p>VI - Controlar e calcular os valores necessários à abertura de processos;</p> <p>VII - Coordenar e controlar as atividades referentes à emissão da NAD, Nota de Empenho e Nota de Liquidação, autorizadas pela Presidência;</p> <p>VIII - Controlar a abertura de processos com os devidos destaques orçamentários e posterior empenho e liquidação da despesa;</p> <p>IX - Acompanhar e controlar os saldos de empenho nos processos de despesa, observando as cotas trimestrais;</p> <p>X - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>XI - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Seção de Compras - SeCom</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	
<b>Estrutura interna</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DEXOR.
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Compras
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Executar as atividades relativas ao controle das aquisição e contratação de bens e serviços pelo Tribunal de Justiça.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Manter arquivo atualizado de fornecedores de bens e serviços de interesse do Poder Judiciário;</p> <p>II - Realizar pesquisas e cotações de preços, mantendo atualizados os preços de bens e serviços a serem adquiridos bem como buscando novos fornecedores, objetivando a melhor compra;</p>	

<b>Seção de Compras - SeCom</b>	
<p>III - Proceder à abertura de processos de aquisição autorizados pelo Diretor do Departamento de Administração, fazendo constar as cotações juntamente com a Nota de Autorização de Despesa – NAD, para a devida assinatura da Presidência;</p> <p>IV - Instruir a abertura de processos de aquisição e contratação direta com dispensa de licitação e inexigibilidade;</p> <p>V - Proceder à abertura de processo com anulação e complementação da despesa;</p> <p>VI - Proceder à emissão e ao controle das NAD, bem como processar a sua anulação total ou parcial quando necessário;</p> <p>VII – Providenciar, junto ao fornecedor credenciado, a emissão de bilhetes de passagens aérea e terrestre e entregá-las aos favorecidos;</p> <p>VIII - Proceder à entrega das notas de empenho e manter controle quanto ao prazo de entrega dos materiais e/ou serviços contratados, observando os prazos de validade da proposta;</p> <p>IX - Realizar cálculos aritméticos da despesa a ser executada;</p> <p>X - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>XI - Desempenhar outras atividades típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Seção de Autuação e Acompanhamento de Processos - SeAP</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DEXOR.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Autuação e Acompanhamento
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Processar os registros de créditos orçamentários e estabelecer os instrumentos de controle para as respectivas atividades e elementos de despesas.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Proceder aos lançamentos de créditos dos processos de despesas, de acordo com as normas estabelecidas;</p> <p>II - Controlar, em formulários próprios, os créditos orçamentários provenientes de remanejamentos, complementações e suplementações;</p> <p>III - Controlar a execução e os saldos orçamentários das atividades especificadas em lei orçamentária;</p> <p>IV - Elaborar relatório de fechamento anual, informando o saldo orçamentário de todas as atividades;</p> <p>V - Executar o lançamento de crédito nos processos de despesas, procedendo aos devidos controles orçamentários;</p> <p>VI - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>VII - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Seção de Contas e Serviços - SeCoS</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DEXOR.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Contas e Serviços
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Proceder ao controle das contas dos serviços prestados a esse Poder, bem como promover sua liquidação.

<b>Seção de Contas e Serviços - SeCoS</b>	
<b>Atribuições</b>	
I - Acompanhar e verificar os prazos de entrega de bens e serviços adquiridos pelo Tribunal, para efeitos contratuais;	
II - Verificar e controlar prazos para pagamento de bens e serviços adquiridos pelo Tribunal, com vistas à sua liquidação;	
III - Conferir os valores referentes às despesas pertinentes a bens e serviços com vistas à sua liquidação;	
IV - Executar e controlar a prestação de contas dos vales-transportes;	
V - Manter contatos junto aos fornecedores, com vistas a dirimir quaisquer dúvidas que surjam em relação ao processamento do pagamento dos bens e serviços prestados;	
VI - Enviar ao Departamento de Recursos Humanos lista de levantamentos de telefonemas interurbanos particulares, com vistas ao desconto em folha;	
VII - Calcular multas, juros, demais acréscimos, descontos e impostos referentes aos materiais e serviços adquiridos, de acordo com as cláusulas contratuais;	
VIII - Processar todas as liquidações das despesas orçamentárias do Poder Judiciário, de acordo com os programas/atividades e projetos;	
IX - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;	
X - Desempenhar outras atividades típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.	

<b>Divisão de Serviços Gerais - DISEG</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Divisão está subordinada hierarquicamente ao DEAD.
<b>Estrutura interna</b>	A DISEG compõe-se de 6 (seis) seções, a saber: Seção de Segurança e Vigilância, Seção de Conservação e Limpeza, Seção de Reprografia, Seção de Documentação e Comunicação, Seção de Malote, Seção de Diário da Justiça.
<b>Titular</b>	Diretor da Divisão de Serviços Gerais
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Supervisionar as atividades pertinentes à Administração de Serviços Gerais no âmbito do Tribunal, no que tange a segurança, portaria, vigilância, copa, limpeza, conservação, gerenciamento e controle da distribuição de documentos.
<b>Atribuições</b>	
I - Orientar e acompanhar os serviços de conservação e limpeza, copa, portaria, segurança e vigilância nas instalações do Tribunal, Fóruns Cível e Criminal, Justiça da Infância e Juventude - JIJ, Departamento Gráfico, Divisão de Patrimônio, Divisão de Almoxarifado e Arquivo Geral;	
II - Orientar e acompanhar os serviços de expedição e recebimento de documentos;	
III - Coordenar, em conjunto com a Assessoria Militar, as atividades de segurança e vigilância das instalações físicas do Tribunal de Justiça, Fóruns Cível e Criminal e Justiça da Infância e Juventude;	
IV - Coordenar e fiscalizar a distribuição de gêneros alimentícios e de material de higiene, bem como a distribuição de marmitta aos servidores, quando autorizado, e água mineral em todos os prédios do Poder Judiciário na Capital;	
V - Promover atividades de apoio aos órgãos do Tribunal de Justiça, Fóruns Cível e Criminal e JIJ;	
VI - Coordenar e controlar os serviços de confecção de chaves, bem como a guarda e controle dos claviculários;	
VII - Coordenar e fiscalizar as atividades de instalação, troca, remanejamento e reparos em aparelhos telefônicos e outros serviços na área de telefonia;	
VIII - Manter atualizada a lista telefônica interna do Tribunal de Justiça; Coordenar as atividades de jardinagem nas instalações existentes; (Porque não tem numeração?)	
IX - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;	
X - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.	

<b>Seção de Conservação e Limpeza - SeCoL</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DISEG.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Conservação e Limpeza
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Executar e controlar as atividades pertinentes aos serviços de copa, limpeza e conservação das instalações e móveis, bem como a jardinagem do Tribunal.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Controlar o consumo de gêneros alimentícios, gás de cozinha e material de limpeza utilizados na copa e nos órgãos solicitantes;</p> <p>II - Promover o fornecimento de café aos desembargadores, juízes e servidores, controlando o consumo, a fim de evitar desperdícios;</p> <p>III - Distribuir e controlar os garrafões de água nos bebedouros;</p> <p>IV - Executar os serviços de limpeza e conservação das edificações;</p> <p>V - Executar os serviços de carga, descarga e transporte interno de bens e utensílios;</p> <p>VI - Verificar, diariamente, as condições de higiene e limpeza das edificações, em especial dos banheiros, lavatórios, copas e cozinhas;</p> <p>VII - Inspeccionar e preparar, antecipadamente, os locais de realização de eventos, aulas e reuniões;</p> <p>VIII - Promover, controlar e executar os serviços de jardinagem;</p> <p>IX - Providenciar os pedidos de lavagem de capas, carpetes, cortinas, tapetes e capachos;</p> <p>X - Executar a inspeção dos equipamentos necessários aos serviços de copa, conservação e limpeza;</p> <p>XI - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>XII - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Seção de Segurança e Vigilância - SeSeV</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DISEG.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Segurança e Vigilância
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Controlar, fiscalizar e executar, em conjunto com a Assessoria Militar, os serviços de segurança pessoal dos magistrados, bem como de vigilância e portaria nas dependências do Tribunal, Fóruns Cível e Criminal, Justiça da Infância e Juventude-JIJ, Divisão de Patrimônio - DIPAT e Departamento Gráfico - DEGRAF.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Resguardar a segurança pessoal dos magistrados e servidores do Tribunal, em parceria com a Assessoria Militar;</p> <p>II - Promover a sinalização dos equipamentos de prevenção e combate a incêndio;</p> <p>III - Executar o registro e informação à autoridade competente das ocorrências e irregularidades;</p> <p>IV - Viabilizar ações de combate a incêndios e outros sinistros, em conjunto com a Assessoria Militar;</p> <p>V - Controlar os prazos de validade das cargas dos extintores de incêndio, providenciando sua renovação e mantendo-os em condições de uso;</p>	

<b>Seção de Segurança e Vigilância - SeSeV</b>	
<p>VI – Controlar em formulário próprio o fluxo de pessoas nas dependências do Tribunal;</p> <p>VII - Identificar, nas portarias e recepções, todos os visitantes, prestadores de serviço, estagiários, bem como servidores do Tribunal;</p> <p>VIII – Controlar em formulário próprio a entrada e saída de veículos que circulam pela garagem;</p> <p>IX - Registrar as ocorrências relacionadas com a vigilância, tomando as medidas cabíveis;</p> <p>X - Providenciar a confecção de chaves e organizar o controle do claviculário;</p> <p>XI - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>XII - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Seção de Documentação e Comunicação - SeDoC</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DISEG.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Documentação e Comunicação
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Executar os serviços de recebimento e distribuição de correspondências, documentos e jornais junto aos órgãos do Tribunal.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Executar e controlar os serviços de recebimento e distribuição de correspondências oficiais e jornais;</p> <p>II - Emitir via Correio, documentos e correspondências oficiais com destino a outros estados da Federação;</p> <p>III - Promover a distribuição de jornais aos órgãos do Tribunal e Fóruns, de acordo com os quantitativos estabelecidos no mapa de distribuição;</p> <p>IV - Executar o envio, o recebimento e a distribuição de cartas precatórias entre as comarcas da capital e interior e as destinadas ou recebidas de outros estados;</p> <p>V - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>VI - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Seção de Malote - SeMal</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DISEG.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Malote
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Processar as atividades referentes ao recebimento, à expedição e à distribuição por malote, de correspondências, processos e demais documentos oficiais.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Providenciar a expedição de correspondências oficiais, documentos, volumes e processos;</p> <p>II - Receber, conferir e classificar documentos e processos para expedição pelo serviço de malote;</p> <p>III - Organizar malotes por Unidades de destino, relacionando os documentos enviados em formulários próprios;</p> <p>IV - Emitir guias ou relações de remessas de correspondências;</p> <p>V - Providenciar a postagem de documentos com aviso de recebimento, efetuando os controles próprios;</p>	



<b>Seção de Malote - SeMal</b>	
VI - Expedir malotes;	
VII - Receber malotes, conferir lacre e conteúdo, bem como processar a entrega dos documentos às Unidades destinatárias;	
VIII - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;	
IX - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.	

<b>Seção de Distribuição do Diário da Justiça - SeDiD</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DISEG.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção do Diário da Justiça
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Executar e controlar os serviços de recebimento e distribuição dos diários, procedentes da Imprensa Oficial.
<b>Atribuições</b>	
I - Receber e distribuir os Diários Oficiais do Estado e da Justiça do Estado, procedendo ao controle e à distribuição dos mesmos junto aos órgãos do Tribunal, de acordo com mapa de distribuição;	
II - Remeter à Seção de Malote os Diários da Justiça para envio às comarcas do interior;	
III - Auxiliar a Seção de Documentação e Comunicação nas atividades de recebimento e distribuição de correspondências oficiais e jornais;	
IV - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;	
V - Desempenhar outras competências típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.	

<b>Divisão de Patrimônio - DIPAT</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	A DIPAT está subordinada hierarquicamente ao DEAD.
<b>Estrutura interna</b>	Esta Divisão compõe-se de 2 (duas) seções, a saber: Seção de Controle Patrimonial e Seção de Manutenção.
<b>Titular</b>	Diretor da Divisão de Patrimônio
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Supervisionar, dirigir e controlar as atividades pertinentes à administração e manutenção dos bens patrimoniais.
<b>Atribuições</b>	
I - Coordenar e controlar as atividades de recebimento, guarda e distribuição de material permanente;	
II - Coordenar e acompanhar o tombamento, o emplacamento e a movimentação dos bens patrimoniais;	
III - Comunicar mensalmente à Divisão de Contabilidade e FUJU, via CI e mapas de incorporação de bens patrimoniais, a depreciação, a reavaliação e saldo de bens móveis e imóveis;	
IV - Gerenciar a elaboração do Registro Analítico dos bens patrimoniais do Tribunal e do FUJU, controlando o tombamento e a classificação e codificação contábeis;	
V - Controlar a elaboração dos mapas físico-financeiros dos bens patrimoniais adquiridos, distribuídos e à disposição da Divisão;	
VI - Administrar o cadastro dos bens patrimoniais;	
VII - Colaborar nos trabalhos da Comissão de Elaboração do Inventário Físico-Financeiro de bens patrimoniais do Tribunal de Justiça;	

<b>Divisão de Patrimônio - DIPAT</b>	
VIII - Coordenar os trabalhos de vistoria, levantamentos e avaliações referentes aos bens patrimoniais;	
IX - Coordenar as atividades de manutenção preventiva e corretiva dos bens patrimoniais;	
X - Emitir e remeter mensalmente ao Departamento de Administração o Demonstrativo da Movimentação de Bens Permanentes Independentes da Execução Orçamentária - TC19, dentro do prazo estabelecido no cronograma;	
XI - Elaborar relatórios e estatísticas referentes às atividades da Divisão;	
XII - Desempenhar outras atribuições típicas da Divisão, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.	

<b>Seção de Controle Patrimonial - SeCoP</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DIPAT.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Controle Patrimonial
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Processar o registro e controle dos bens patrimoniais do Tribunal, observando os seus aspectos qualitativos e quantitativos.
<b>Atribuições</b>	
I - Classificar, codificar, cadastrar e controlar os bens patrimoniais adquiridos;	
II - Executar o envio dos bens patrimoniais, com os respectivos termos de responsabilidade, ao órgão solicitante;	
III - Executar as atividades de tombamento, emplacamento e controle da movimentação dos bens patrimoniais;	
IV - Emitir e controlar termos de responsabilidade dos bens patrimoniais;	
V - Executar o recolhimento e a redistribuição dos bens móveis;	
VI - Controlar, emitir e atualizar listagem de bens patrimoniais por setor;	
VII - Elaborar relatórios e estatísticas referentes às atividades da Seção;	
VIII - Desempenhar outras atribuições da Seção, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.	

<b>Seção de Manutenção - SeMan</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DIPAT.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Manutenção
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Acompanhar e executar os serviços de manutenção preventiva e corretiva dos bens móveis do Poder Judiciário.
<b>Atribuições</b>	
I - Receber solicitações de serviços de manutenção devidamente autorizadas e promover o atendimento na urgência requerida;	
II - Executar a limpeza e conservação dos bens móveis existentes;	
III - Fiscalizar, acompanhar e atestar os serviços de manutenção prestados por terceiros;	
IV - Executar a manutenção preventiva periódica de máquinas e equipamentos de refrigeração existentes;	
V - Promover o conserto e a recuperação de máquinas e equipamentos de refrigeração, de mobiliário e outros bens patrimoniais;	

<b>Seção de Manutenção - SeMan</b>	
VI - Providenciar a aquisição de peças, componentes, ferramentas e demais materiais necessários à execução da manutenção preventiva e corretiva dos bens patrimoniais;	
VII - Elaborar relatórios e estatísticas referentes às atividades da Seção;	
VIII - Desempenhar outras atribuições típicas da Seção, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.	

<b>Divisão de Almoarifado - ALMOX</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Divisão está subordinada hierarquicamente ao DEAD.
<b>Estrutura interna</b>	A Almox compõe-se de 2 (duas) seções, a saber: Seção de Expedição de Material e Seção de Recebimento e Conferência de Materiais.
<b>Titular</b>	Diretor da Divisão de Almoarifado
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Supervisionar, dirigir e controlar as atividades relativas ao armazenamento, fornecimento e controle da movimentação de materiais de consumo aos diversos órgãos que compõem o Poder Judiciário, auxiliando na consecução dos objetivos desses órgãos.
<b>Atribuições</b>	
I - Coordenar, dirigir e controlar as atividades pertinentes à armazenagem no que se refere ao recebimento, à estocagem e à distribuição de materiais;	
II - Coordenar, dirigir e controlar o recebimento e a distribuição dos materiais requisitados pelos órgãos do Poder Judiciário;	
III - Manter o controle físico do material em estoque, no que tange a localização, acondicionamento, entradas e saídas;	
IV - Elaborar mapas, gráficos e quadros para maior controle das atividades de armazenagem;	
V - Manter estoque mínimo de material de consumo e expediente necessários ao funcionamento dos diversos órgãos que compõem o Poder Judiciário, bem como para fins de reposição;	
VI - Emitir pedidos de compra de material;	
VII - Elaborar levantamento trimestral do estoque, efetuando estatísticas de consumo médio mensal, por órgão, de cada tipo de material solicitado, com vistas à racionalização dos estoques adquiridos;	
VIII - Elaborar o balancete mensal dos estoques, encaminhando em tempo hábil à Divisão de Contabilidade;	
IX - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;	
X - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.	

<b>Seção de Recebimento e Conferência de Materiais - SeRCOM</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à ALMOX.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Recebimento e Conferência de Materiais
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Executar e gerenciar o recebimento e controle qualitativo e quantitativo dos materiais que dão entrada no almoarifado, quer procedentes de fornecedores, quer devolvidos por usuários.
<b>Atribuições</b>	
I - Receber os materiais adquiridos, conferindo-os com as especificações constantes do pedido inicial no processo de aquisição e da Nota de Empenho;	
II - Comunicar o recebimento do material adquirido aos órgãos que deram origem ao processo de aquisição;	
III - Providenciar o armazenamento do material destinado ao almoarifado, de forma adequada e em local compatível com a sua natureza;	

<b>Seção de Recebimento e Conferência de Materiais - SeRCoM</b>	
IV - Proceder à catalogação, classificação e identificação dos materiais adquiridos, com vistas a tornar mais eficiente o controle de estoques;	
V - Manter e controlar os arquivos de toda a documentação referente à comprovação de recebimento de materiais;	
VI - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;	
VII - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.	

<b>Seção de Controle e Expedição de Material -SeCEM</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à ALMOX.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Expedição de Material
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Executar e gerenciar a distribuição de materiais junto aos órgãos requisitantes, colaborando para a manutenção de suas atividades.
<b>Atribuições</b>	
I - Distribuir os materiais aos órgãos usuários solicitantes, de acordo com as requisições de materiais recebidas;	
II - Catalogar requisições de materiais pendentes para atendimento futuro;	
III - Controlar as retiradas de materiais do estoque para distribuição;	
IV - Controlar a expedição de materiais para os órgãos do Tribunal de Justiça, comarcas da capital e interior;	
V - Propor à Divisão de Almoxarifado a reposição de estoques de materiais, de acordo com as necessidades de ressurgimento;	
VI - Manter e controlar os arquivos de toda a documentação referente às requisições e distribuição de materiais;	
VII - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;	
VIII - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.	

<b>Serviço de Transporte - SET</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Esta unidade está subordinada hierarquicamente ao DEAD.
<b>Estrutura interna</b>	Compõe-se da Seção de Combustível e Manutenção
<b>Titular</b>	Chefe do Serviço de Transporte
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Controlar e executar os serviços de utilização dos veículos oficiais do Tribunal.
<b>Atribuições</b>	
I – Controlar as entradas e saídas dos veículos do Tribunal, programando e fiscalizando o seu uso;	
II - Organizar a escala dos motoristas dos serviços diversos;	
III - Organizar e manter atualizado o cadastro de veículos e motoristas;	
IV - Controlar o consumo de combustível;	
V - Controlar a reposição de peças e os reparos que forem necessários;	
VI - Controlar as revisões dos veículos novos e serviços de recuperação dos veículos segurados envolvidos em acidentes;	

**Serviço de Transporte - SET**

VII - Orientar os motoristas quanto ao cumprimento das normas legais de trânsito e procedimento no caso de acidentes, bem como ao porte de equipamentos obrigatórios;

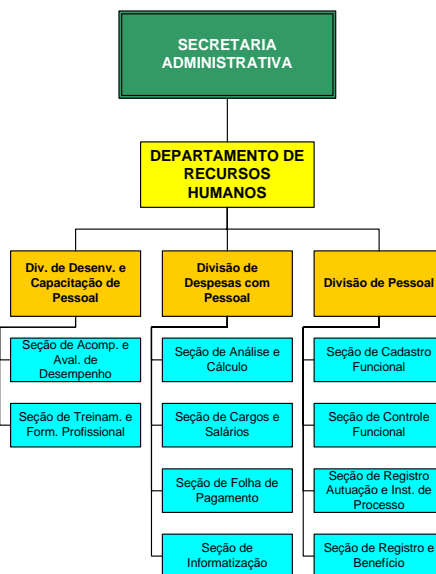
VIII - Promover a apuração de responsabilidade decorrente de má utilização, infração e acidentes com veículos;

IX - Providenciar o licenciamento, o seguro, o recolhimento de multas e quaisquer outros documentos necessários junto ao Departamento de Trânsito, bem como a guarda de documentação de veículos;

X - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;

XI - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.

## 5 - Departamento de Recursos Humanos – DRH



<b>Departamento de Recursos Humanos - DRH</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	O DRH está subordinado hierarquicamente à SA.
<b>Estrutura interna</b>	O DRH compõe-se de 3 (três) Divisões e suas respectivas Seções, a saber: Divisão de Pessoal, Divisão de Despesas de Pessoal, Divisão de Desenvolvimento e Capacitação de Pessoal.
<b>Titular</b>	Diretor do Departamento de Recursos Humanos
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Planejar, coordenar, dirigir e orientar a execução das atividades de gestão de Recursos Humanos, no âmbito do Poder Judiciário, no que tange ao desenvolvimento, à capacitação, à administração e ao controle dos recursos humanos, introduzindo e desenvolvendo medidas que visem à eficiência e eficácia da área.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Assessorar e instrumentalizar a Secretaria Administrativa – AS no estudo das necessidades de recursos humanos no Poder Judiciário, mediante critérios racionais e objetivos;</p> <p>II - Proporcionar aos demais órgãos do Poder Judiciário oportunidades para aperfeiçoar conhecimentos e desenvolver as habilidades profissionais de seus componentes;</p> <p>III - Assessorar a SA na formulação das políticas de recursos humanos, mediante critérios racionais e objetivos;</p> <p>IV - Coordenar os processos de admissão e desligamento de servidores do Poder Judiciário;</p> <p>V – Administrar, em conjunto com a AS, o Plano de Cargos, Carreira e Salários - PCCS do Poder Judiciário;</p> <p>VI - Planejar, dirigir e orientar as atividades de desenvolvimento de recursos humanos do Poder Judiciário referente ao treinamento e à capacitação de pessoal;</p> <p>VII - Planejar, coordenar e dirigir o Sistema de Avaliação de Desempenho dos servidores, orientando e assessorando os avaliadores, para observação dos critérios metodológicos dessa avaliação;</p> <p>VIII - Orientar, acompanhar e avaliar a execução das atividades de controle e manutenção de pessoal do Poder Judiciário;</p> <p>IX - Orientar, acompanhar, controlar e avaliar as atividades referentes às despesas com pagamento de pessoal do Poder Judiciário;</p> <p>X - Coordenar, dirigir e controlar as atividades pertinentes ao processamento de direitos e vantagens concedidas, bem como dos direitos exigidos pela legislação de pessoal vigente;</p>	

<b>Departamento de Recursos Humanos - DRH</b>	
<p>XI - Coordenar e executar os planos de trabalho e cronogramas de realização de atividades, de formar a zelar pelo cumprimento dos prazos estipulados;</p> <p>XII - Coordenar, orientar e controlar as atividades dos órgãos sob sua subordinação, dotando-os dos recursos necessários ao desenvolvimento de suas atividades;</p> <p>XIII - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>XIV - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Divisão de Desenvolvimento e Capacitação de Pessoal - DECAP</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Divisão está subordinada hierarquicamente ao DRH.
<b>Estrutura interna</b>	A DECAP compõe-se de 2 (duas) Seções, a saber: Seção de Treinamento e Formação Profissional e Seção de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho de Pessoal.
<b>Titular</b>	Diretor da Divisão de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal.
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Coordenar, dirigir e executar as atividades pertinentes ao desenvolvimento e à capacitação dos recursos humanos do Poder Judiciário.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Coordenar e orientar a elaboração de projetos de desenvolvimento e capacitação de pessoal;</p> <p>II - Coordenar e orientar a elaboração do levantamento de necessidades de capacitação e treinamento;</p> <p>III - Coordenar e orientar as atividades necessárias ao planejamento da programação de eventos de capacitação;</p> <p>IV - Elaborar e divulgar a programação de eventos;</p> <p>V - Orientar e coordenar o fornecimento de subsídios e apoio para a realização de eventos de capacitação e treinamento;</p> <p>VI - Manter contatos com instituições de treinamento no sentido de auxiliar na viabilização de convênios pertinentes;</p> <p>VII - Coordenar a implementação do Programa de Ambientação de servidores recém-nomeados;</p> <p>VIII - Coordenar a execução e avaliação dos eventos internos de treinamento, adaptação, formação e aperfeiçoamento de pessoal;</p> <p>IX - Realizar estimativa de despesas com a realização de cursos, estágios, simpósios, palestras, seminários e outros eventos pertinentes para fins de inclusão na proposta orçamentária, bem como para a devida autorização de despesa;</p> <p>X - Prestar apoio técnico no que se refere à execução interna de eventos de capacitação;</p> <p>XI - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>XII - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Seção de Treinamento e Formação Profissional - SeTeF</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DECAP.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Capacitação e Acompanhamento
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Executar as atividades relativas à implementação de eventos de capacitação dos recursos humanos do Poder Judiciário.

<b>Seção de Treinamento e Formação Profissional - SeTeF</b>	
<b>Atribuições</b>	
I - Elaborar e aplicar o instrumento de levantamento de necessidades de capacitação para posterior coleta, consolidação e análise dos dados levantados, com vistas a identificar as reais necessidades de capacitação;	
II - Elaborar relatório referente ao levantamento das necessidades de capacitação, indicando alternativas de solução para as necessidades detectadas;	
III - Definir objetivos, conteúdos e metodologia dos programas de treinamento, adaptação e aperfeiçoamento de pessoal;	
IV - Determinar os critérios para participação nos eventos, bem como elaborar instrumentos de avaliação desses critérios;	
V - Operacionalizar as atividades referentes à inscrição de servidores em eventos de capacitação internos e externos;	
VI - Fornecer apoio instrucional às atividades de treinamento interno de pessoal desenvolvidas pelo Tribunal de Justiça;	
VII - Acompanhar a realização dos eventos de capacitação interno e externo, aplicando o instrumento de avaliação desses eventos;	
VIII - Proceder ao registro e à entrega dos certificados de participação em eventos de capacitação internos e externos, devidamente averbados e arquivados junto ao DRH;	
IX - Registrar, organizar e atualizar os dados referentes aos eventos de capacitação, implementados ou coordenados pelo Tribunal de Justiça;	
X - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;	
XI - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.	

<b>Seção de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho de Pessoal - SeADeP</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DECAP.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho Pessoal
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Executar as atividades relativas ao acompanhamento e à avaliação do potencial de recursos humanos, a fim de fornecer subsídios para o desenvolvimento funcional dos servidores no Plano de Carreira do Poder Judiciário.
<b>Atribuições</b>	
I - Executar as atividades referentes à análise de capacidade e desempenho dos servidores diante das tarefas e responsabilidades impostas pelos cargos que ocupam;	
II - Registrar, organizar e atualizar os dados referentes às pesquisas de avaliação de potencial e desempenho;	
III - Proceder ao arquivamento, controle e acompanhamento dos resultados das avaliações com vistas a manter informações para futuras progressões funcionais;	
IV - Elaborar quadros e demonstrativos referentes às pesquisas de avaliação efetuadas, quando necessário;	
V - Executar e acompanhar todas as fases do processo do Sistema de Avaliação de Desempenho dos servidores;	
VI - Criar e aplicar os instrumentos de avaliação de desempenho;	
VII - Promover a divulgação do Sistema de Avaliação de Desempenho no âmbito do Poder Judiciário;	
VIII - Promover o treinamento dos avaliadores com vistas a obter resultados válidos no processo de avaliação de desempenho;	
IX - Estudar as causas de rotatividade e evasão de servidores;	
X - Realizar o acompanhamento da ambientação de servidores recém-lotados;	
XI - Estudar e diagnosticar as causas de conflitos no ambiente de trabalho;	



<b>Seção de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho de Pessoal - SeADeP</b>	
XII - Implementar estratégias para a solução de conflitos no ambiente de trabalho;	
XIII - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;	
XIV - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.	

<b>Divisão de Pessoal - DIPES</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Divisão está subordinada hierarquicamente ao DRH.
<b>Estrutura interna</b>	Essa Divisão compõe-se de 4 (quatro) Seções, a saber: Seção de Registro, Autuação e Instrução de Processos, Seção de Registro e Benefícios, Seção de Controle Funcional e Seção de Cadastro Funcional.
<b>Titular</b>	Diretor da Divisão de Pessoal
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Coordenar, controlar e acompanhar as atividades relativas à organização e manutenção das informações cadastrais dos servidores do Poder Judiciário.
<b>Atribuições</b>	
I - Coordenar o cadastramento e a manutenção dos dados e registros funcionais dos servidores do Poder Judiciário;	
II - Dirigir e acompanhar os controles relativos aos registros de cargos comissionados, funções gratificadas e cargos efetivos integrantes da tabela de pessoal do Poder Judiciário;	
III - Proceder a apurações de tempo de serviço dos servidores, para fins de benefícios e vantagens pertinentes dispostos em lei;	
IV - Coordenar a emissão do recolhimento de identidade funcional;	
V - Coordenar a emissão de atos de nomeação e vacância;	
VI - Coordenar o controle dos processos referentes a remoção, lotação e transferência de servidores;	
VII - Coordenar o processamento de progressões funcionais e movimentação de referência, bem como o registro dos respectivos atos;	
VIII - Emitir declarações e certidões pertinentes solicitadas pelos servidores;	
IX - Coordenar e controlar a situação funcional de cada servidor para efeito de progressão;	
X - Coordenar, controlar e registrar a movimentação de processos administrativos referentes ao pessoal;	
XI - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;	
XII - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.	

<b>Seção de Controle Funcional - SeCoF</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DIPES.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Controle Funcional
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Estabelecer e executar os sistemas de informação e controle de pessoal no que tange à vida funcional dos servidores do Poder Judiciário.
<b>Atribuições</b>	
I - Colher, cadastrar, atualizar e arquivar os dados funcionais dos servidores do Poder Judiciário;	
II - Controlar e manter atualizado quadro de pessoal do Poder Judiciário no que tange aos cargos efetivos, cargos comissionados e funções gratificadas;	

<b>Seção de Controle Funcional - SeCoF</b>	
<p>III - Efetuar o controle sistemático das folhas de frequência, fazendo as devidas anotações pertinentes às faltas justificadas ou injustificadas, alimentando o sistema de folha de pagamento;</p> <p>IV - Providenciar a atualização das informações funcionais para efeitos de concessão de anuênios e progressões;</p> <p>V - Executar e controlar os procedimentos referentes a remoção, afastamentos, lotação e transferência de servidores;</p> <p>VI - Emitir as identidades funcionais dos servidores;</p> <p>VII - Averbar e arquivar atos e outros documentos pertinentes à vida funcional dos servidores;</p> <p>VIII - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>IX - Desempenhar outras atividades típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Seção de Cadastro Funcional - SeCaF</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DIPES.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Cadastro Funcional
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Executar as atividades de cadastramento para nomeação dos novos servidores do Poder Judiciário, procedendo a todos os registros estabelecidos em lei.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Confeccionar os atos de provimento do quadro e lotação de pessoal;</p> <p>II - Executar e controlar os procedimentos referentes à nomeação de novos servidores;</p> <p>III - Orientar a expedição e o recebimento de documentos referentes à nomeação de pessoal;</p> <p>IV - Proceder ao recebimento e à conferência de toda a documentação exigida dos candidatos em edital de concurso, para nomeação;</p> <p>V - Subscrever termos de posse dos servidores;</p> <p>VI - Expedir, receber, registrar, distribuir e controlar documentos, expedientes e processos referentes ao cadastramento de novos servidores;</p> <p>VII - Executar o preenchimento das fichas funcionais dos novos servidores e encaminhá-las à Seção de Controle Funcional para os devidos registros;</p> <p>VIII - Manter arquivados todos os documentos referentes ao processo de nomeação de novos servidores;</p> <p>IX - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>X - Desempenhar outras competências típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Seção de Registro, Autuação e Instrução de Processos - SeRAIP</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DIPES.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Registro, Autuação e Instrução de Processos
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Processar as atividades relativas ao registro, à autuação e à movimentação dos processos referentes a pessoal que tramitam junto ao DRH.

<b>Seção de Registro, Autuação e Instrução de Processos - SeRAIP</b>	
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Executar o controle e o registro de processos pertinentes;</p> <p>II - Proceder ao recebimento de requerimentos referentes a direitos e benefícios solicitados pelos servidores;</p> <p>III - Registrar em ata as solicitações descritas nos requerimentos recebidos;</p> <p>IV - Proceder à abertura da Ficha de Registro de Processo e ao lançamento do respectivo pedido inicial;</p> <p>V - Executar a abertura e autuação de processos, procedendo aos devidos registros e certificações;</p> <p>VI - Instruir os processos de acordo com as rotinas internas estabelecidas em normas;</p> <p>VII - Prestar informações e emitir certidões do andamento dos processos aos interessados;</p> <p>VIII - Cientificar aos interessados as decisões e providências tomadas em relação ao pedido inicial;</p> <p>IX - Proceder à elaboração de mapas e certidões de tempos de serviço;</p> <p>X - Anotar nas fichas de registro de processo todo o seu andamento no que tange às decisões e providências tomadas;</p> <p>XI - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>XII - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Seção de Registros e Benefícios - SeReB</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DIPES.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Registros e Benefícios
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Executar o processamento dos registros necessários à concessão de benefícios aos servidores do Poder Judiciário conforme o estabelecido nos instrumentos legais.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Controlar a movimentação e manter atualizadas as contas inativas de FGTS dos servidores;</p> <p>II - Proceder ao cadastramento de servidores para a concessão de vale-transporte;</p> <p>III - Executar e controlar a distribuição de vale-transporte;</p> <p>IV - Executar o cadastramento de servidores junto ao PASEP;</p> <p>V - Proceder ao cadastramento de servidores para a concessão de auxílio-creche;</p> <p>VI - Executar o processamento de toda a documentação necessária à concessão de salário-família;</p> <p>VII - Acompanhar a legislação aplicável aos servidores inativos e pensionistas;</p> <p>VIII - Atender às diligências do Tribunal de Contas do Estado em processos de aposentadoria e pensões;</p> <p>IX - Proceder à elaboração e ao controle da escala de férias dos servidores do Poder Judiciário;</p> <p>X - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>XI - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Divisão de Despesas com Pessoal - DIDEP</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Divisão está subordinada hierarquicamente ao DRH.
<b>Estrutura interna</b>	A DIDEP compõe-se de 4 (quatro) Seções, a saber: Seção de Folha de Pagamento, Seção de Informática, Seção de Análise e Cálculos e Seção de Cargos e Salários.
<b>Titular</b>	Diretor da Divisão de Despesas com Pessoal
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Coordenar e controlar a execução das atividades referentes ao registro de pagamento de pessoal do Poder Judiciário.

<b>Divisão de Despesas com Pessoal - DIDEP</b>	
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Coordenar e controlar as atividades de elaboração, cálculo, inclusão, alteração e conferência da folha de pagamento;</p> <p>II - Coordenar o processo de desconto dos encargos sociais e de lançamento das consignações facultativas;</p> <p>III - Coordenar o processo de registro e cálculos de desconto dos encargos sociais e de lançamento das consignações facultativas;</p> <p>IV - Controlar e coordenar os pagamentos referentes a diárias, ajudas de custo, substituições e serviços extraordinários, de acordo com as normas em vigor;</p> <p>V - Coordenar e controlar a emissão de contracheques;</p> <p>VI - Coordenar e promover o processamento das progressões funcionais e a movimentação de padrões dos servidores do Poder Judiciário;</p> <p>VII - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>VIII - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Seção de Folha de Pagamento - SeFoP</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DIDEP.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Folha de Pagamento
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Elaborar a folha de pagamento de pessoal do Poder Judiciário.
<b>Atribuições</b>	
<p>I – Manter atualizado o cadastro financeiro dos servidores;</p> <p>II - Receber, conferir, registrar e lançar as informações referentes às alterações na folha de pagamento;</p> <p>III – Efetuar em folha de pagamento o processamento dos dados decorrentes de desligamento de servidores;</p> <p>IV - Processar as autorizações de pagamentos referentes à concessão de diárias, ajudas de custo, substituições e serviços extraordinários, de acordo com as normas em vigor;</p> <p>V - Proceder ao encaminhamento dos cálculos e registro dos encargos sociais e lançamento das consignações facultativas à Divisão Financeira para quitação;</p> <p>VI - Processar a correção de erros eventualmente verificados no pagamento de servidores;</p> <p>VII - Proceder à atualização mensal das fichas financeiras dos servidores;</p> <p>VIII - Emitir certidões de vencimentos requeridas pelos servidores;</p> <p>IX - Processar a emissão de RAIS, DIRF e cédulas C dos servidores;</p> <p>X - Proceder à distribuição dos contracheques dos servidores;</p> <p>XI - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>XII - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Seção de Análise e Cálculos - SeAnC</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DIDEP.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Análise e Cálculos
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Efetuar todos os cálculos referentes à folha de pagamento dos servidores do Poder Judiciário.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Efetuar cálculo de vencimentos, vantagens e descontos incidentes sobre a folha de pagamento;</p> <p>II - Processar cálculos referentes a pagamento de diárias, exonerações, ajuda de custo, substituições e serviços extraordinários;</p> <p>III - Projetar cálculos pertinentes a correção monetária, previsão de férias, progressões funcionais e diferenças salariais;</p> <p>IV - Processar os cálculos referentes às alterações e correções das formas de pagamentos;</p> <p>V - Documentar todos os cálculos efetuados em formulários próprios para fins de justificação e prestação de contas;</p> <p>VI - Participar, no âmbito de sua competência, da análise do processamento das folhas de pagamento;</p> <p>VII - Elaborar relatórios sobre as análises desenvolvidas, propondo as medidas corretivas das situações anormais detectadas;</p> <p>VIII - Manter catalogada e atualizada a legislação pertinente aos cálculos de pagamento de pessoal;</p> <p>IX - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>X - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Seção de Cargos e Salários - SeCaS</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DIDEP.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe da Seção de Cargos e Salários
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Executar as atividades pertinentes ao processamento das progressões funcionais e movimentações dos padrões dos servidores do Poder Judiciário, de acordo com os dispositivos legais.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Proceder ao levantamento, nos períodos estabelecidos, dos dados e informações necessários à instrução das progressões e das movimentações de padrões, de acordo com as normas legais vigentes;</p> <p>II - Executar o processamento de progressões funcionais e movimentação de padrões dos servidores, bem como o registro, a revisão, a alteração e publicação dos respectivos atos, quando autorizado pela autoridade superior;</p> <p>III - Manter atualizados os dados cadastrais e funcionais que possam ser utilizados no processamento de progressões funcionais;</p> <p>IV - Instruir processos de progressões funcionais e movimentações de padrões;</p> <p>V - Executar e controlar as atividades de alteração de padrões dos servidores com os devidos registros;</p> <p>VI - Proceder ao acompanhamento dos resultados das avaliações de desempenho, com vistas a colher subsídios para futuras progressões funcionais;</p> <p>VII - Elaborar quadro, tabelas e outros demonstrativos referentes as atividades de controle e processamento de progressões e movimentação de padrões;</p> <p>VIII - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes as atividades da Unidade;</p> <p>IX - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Seção de Informática - SeInf</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Seção está subordinada hierarquicamente à DIDEP.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe do Serviço de Informatização
<b>Nível de autoridade</b>	Linear
<b>Função principal da unidade</b>	Efetuar as atividades relativas ao processamento de dados da folha de pagamento de pessoal, bem como a digitação de informações inerentes à execução das atividades da DIDEP.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Executar todos os serviços de operacionalização dos microcomputadores da DDP;</p> <p>II - Atualizar todos os dados e informações necessários ao processamento da folha de pagamento;</p> <p>III - Manter atualizados todas as listagens e relatórios necessários ao processamento da folha de pagamento de pessoal;</p> <p>IV - Emitir listagens e relatórios pertinentes, quando da solicitação pela Seção de Folha de Pagamento;</p> <p>V - Efetuar a digitação dos dados referentes à folha de pagamento de pessoal;</p> <p>VI - Elaborar códigos para os novos eventos criados no sistema de folha de pagamento;</p> <p>VII - Emitir contracheques;</p> <p>VIII - Colaborar nas atividades de digitação dos diversos documentos emitidos, mantidos e controlados pela DDP;</p> <p>IX - Gerenciar os arquivos existentes nos equipamentos de informática;</p> <p>X - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>XI - Desempenhar outras atribuições típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

## 6 - Coordenadoria de Planejamento – COPLAN



<b>Coordenadoria de Planejamento - COPLAN</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	A COPLAN está subordinada hierarquicamente à Presidência.
<b>Estrutura interna</b>	A COPLAN é composta por 2 (duas) Coordenadorias, a saber: Coordenadoria de Modernização e Gestão Estratégica e Coordenadoria de Programação Orçamentária.
<b>Titular</b>	Coordenador de Planejamento
<b>Nível de autoridade</b>	Funcional
<b>Função principal da unidade</b>	A COPLAN tem como função principal coordenar, dirigir e controlar as atividades ligadas ao planejamento e programação orçamentários, acompanhamento, controle e avaliação de planos, programas e projetos, bem como as atividades de desenvolvimento organizacional e modernização administrativa, promovendo também a articulação com outros órgãos.
<b>Atribuições</b>	
I - Assessorar a Presidência em assuntos relativos a planejamento e orçamento; II - Assessorar a Presidência na formulação das diretrizes e normas técnicas; III - Coordenar a elaboração da proposta orçamentária do Tribunal, rever e compatibilizar programas, projetos e atividades em conformidade com as normas em vigor; IV - Auxiliar o órgão central do Sistema de Planejamento e Coordenação Geral na elaboração e execução do orçamento do Poder Judiciário, encaminhando-lhe as informações sempre que solicitado; V - Coordenar a manutenção de fluxos permanentes de informações de planejamento, facilitando os processos decisórios da Secretaria do Tribunal; VI - Orientar os Departamentos em assuntos de orçamento, supervisionando tecnicamente suas atividades; VII - Realizar estudos e pesquisas de interesse da Secretaria do Tribunal; VIII - Coordenar a programação global da Secretaria do Tribunal em conjunto com os demais órgãos que a integram; IX - Acompanhar, controlar e avaliar a execução do orçamento junto aos Departamentos Administrativo e Financeiro, propondo as alterações que julgar necessárias, em conformidade com as normas vigentes; X - Elaborar relatórios periódicos propondo solução para os problemas e deficiências porventura existentes; XI - Promover, coordenar e supervisionar as atividades de desenvolvimento organizacional, modernização administrativa, racionalização de métodos e uniformização de procedimentos;	

<b>Coordenadoria de Planejamento - COPLAN</b>	
XII - Coordenar e supervisionar as atividades de elaboração e padronização de normas e manuais administrativos;	
XIII - Coordenar e supervisionar as atividades de gerenciamento e controle de formulários do Poder Judiciário;	
XIV - Coordenar e executar os planos de trabalho e cronogramas de realização de atividades, de forma a zelar pelo cumprimento dos prazos estipulados;	
XV - Coordenar, orientar e controlar as atividades dos órgãos sob sua subordinação, dotando-os dos recursos necessários ao desenvolvimento de suas atividades;	
XVI - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades do órgão;	
XVII - Desempenhar outras competências típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.	

<b>Coordenadoria de Modernização e Gestão Estratégica - CMGE</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	A CMGE está subordinada hierarquicamente à COPLAN.
<b>Estrutura interna</b>	A CMGE é composta por 4 (quatro) seções, a saber: Seção de Análise e Diagnóstico Organizacional, Seção de Planos Estratégicos, Seção de Elaboração e Desenvolvimento de Projetos e Seção de Normatização e Racionalização.
<b>Titular</b>	Coordenador de Modernização e Gestão Estratégica
<b>Nível de autoridade</b>	Funcional
<b>Função principal da unidade</b>	A CMGE tem como função básica, o gerenciamento das atividades de modernização administrativa, no que se refere ao desenvolvimento organizacional e ao gerenciamento estratégico das ações de planejamento, racionalização e modelagem organizacional do Tribunal de Justiça.
<b>Atribuições</b>	
<p>I – Dirigir, orientar e desenvolver estudos e análises administrativas, no que concerne à estrutura organizacional e sistemas gerenciais do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, podendo desenvolver ações conjuntas com os demais órgãos internos e externos;</p> <p>II – Gerenciar e coordenar as ações referentes ao planejamento estratégico do Poder Judiciário;</p> <p>III – Coordenar, em conjunto com os grupos de trabalho e unidades executoras, as ações vinculadas ao Plano Estratégico do Poder Judiciário;</p> <p>IV – Coordenar os processos de elaboração e gerenciamento de projetos, bem como assessorar as unidades nestas atividades;</p> <p>V – Propor, elaborar e manter a sistemática de emissão de instrumentos normativos;</p> <p>VI – Analisar e providenciar atualizações dos instrumentos normativos implantados;</p> <p>VII – Gerenciar o Sistema de Administração e Controle de Formulários do Poder Judiciário;</p> <p>VIII – Gerenciar as atividades de análise, padronização e atualização dos organogramas, fluxogramas e outros gráficos pertinentes à sua área de atuação;</p> <p>IX – Emitir pareceres e relatórios técnicos dentro de sua área de atuação;</p> <p>X – Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades do órgão;</p> <p>XI – Desempenhar outras competências típicas da Unidade, delegada pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	



<b>Seção de Análise e Diagnóstico Organizacional – SeAD</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	A SeAD está subordinada hierarquicamente à CMGE.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe de Análise e Diagnóstico Organizacional
<b>Nível de autoridade</b>	Funcional
<b>Função principal da unidade</b>	Desenvolver estudos ambientais e de cenários para a identificação de fatores intervenientes e condicionantes que envolvem os macroprocessos existentes no TJRO, com vistas à manutenção da eficiência e eficácia.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Realizar estudos sobre criação, fusão e supressão de órgãos, lotação de pessoal e fixação de atribuições, propondo as alterações que visem a maior adequação das reais necessidades;</p> <p>II - Desenvolver diagnósticos organizacionais da estrutura e sistemas gerenciais do Poder Judiciário, com vistas à implementação de melhorias;</p> <p>III - Realizar estudos do ambiente externo, imagem do TJRO e o conhecimento de seus serviços/ações pelos usuários para subsidiar as ações de planejamento e estratégias;</p> <p>IV - Assegurar a integridade das informações externas utilizadas no processo de formulação das estratégias e planos do TJRO;</p> <p>V - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades do órgão;</p> <p>VI - Desempenhar outras competências típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Seção de Planos Estratégicos – SePE</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	A SePE está subordinada hierarquicamente à CMGE.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe de Planos Estratégicos
<b>Nível de autoridade</b>	Funcional
<b>Função principal da unidade</b>	Criar e implementar, em conjunto com as unidades organizacionais específicas, planos para resolução de problemas, com base em diagnósticos conjunturais, a partir de uma visão estratégica que implique na utilização de levantamentos estatísticos e indicadores de desempenho.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Formular planos e estratégias, de forma a estabelecer um estado futuro desejado (Visão de Futuro), que dêem coerência ao processo decisório e permita ao TJRO antecipar-se às novas necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade;</p> <p>II - Desdobrar as estratégias, juntamente com a SEDeP, em planos de ação de curto e longo prazos, alinhados com a missão do TJRO;</p> <p>III - Formular o sistema de medição para monitorar o desempenho global do TJRO em relação às suas estratégias;</p> <p>IV - Avaliar a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos às estratégias formuladas;</p> <p>V - Coordenar a revisão, a atualização e a flexibilidade na implementação do Planejamento Estratégico;</p> <p>VI - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades do órgão;</p> <p>VII - Desempenhar outras competências típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

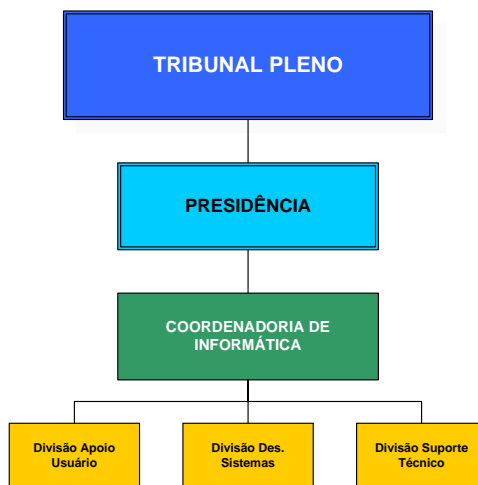
<b>Seção de Elaboração e Desenvolvimento de Projetos – SeDeP</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	A SePE está subordinada hierarquicamente à CMGE.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe de Elaboração e Desenvolvimento de Projetos
<b>Nível de autoridade</b>	Funcional
<b>Função principal da unidade</b>	Desenvolver e gerenciar projetos juntamente com as demais unidades organizacionais do TJRO, no âmbito dos planos estratégicos, auxiliando na sua implementação, acompanhamento e avaliação de resultados.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Participar do desdobramento das estratégias em planos de ação de curto e longo prazo;</p> <p>II - Elaborar, em conjunto com as unidades operacionais pertinentes, os projetos relacionados aos planos e estratégias aprovados;</p> <p>III - Auxiliar as unidades operacionais do TJRO na implementação das atividades propostas nos projetos, garantindo a sua realização conforme programado;</p> <p>IV - Monitorar os fatores e condições essenciais para o sucesso das propostas com vistas ao constante aprimoramento do projeto/programa/instituição, no sentido de garantir a realização dos objetivos propostos, com melhor aproveitamento de recursos e resultados;</p> <p>V - Elaborar relatórios periódicos de acompanhamento e avaliação para fundamentar decisões relacionadas à execução, à revisão e ao futuro dos projetos;</p> <p>VI - Participar da avaliação das inovações implementadas ou das práticas de gestão aperfeiçoadas e dos respectivos padrões de trabalhos relativos às estratégias formuladas;</p> <p>VII - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades do órgão;</p> <p>VIII - Desempenhar outras competências típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Seção de Normatização e Racionalização – SeNoR</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	A SePE está subordinada hierarquicamente à CMGE.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Chefe de Normatização e Racionalização
<b>Nível de autoridade</b>	Funcional
<b>Função principal da unidade</b>	Atuar no levantamento e normatização de rotinas e procedimentos objetivando o desenho de processos e a formalização de sistemas administrativos, a partir dos princípios da racionalização com flexibilização, que impliquem em melhorias de resultados e maior eficiência e eficácia desses processos e sistemas.
<b>Atribuições</b>	
<p>I – Elaborar, por iniciativa, ou em conjunto com os usuários, instruções normativas, resoluções e manuais operacionais;</p> <p>II – Analisar e providenciar atualizações dos instrumentos normativos implantados;</p> <p>III – Analisar e levantar rotinas de serviços e fluxos de trabalho visando à racionalização;</p> <p>IV – Participar de levantamento de informações, análise, elaboração e implantação de projetos administrativos;</p> <p>V – Estudar e propor o aperfeiçoamento e a adequação de normas internas, métodos e técnicas de trabalho em conjunto com os gestores;</p> <p>VI – Elaborar, controlar e providenciar alterações nos sistemas normativos implantados, visando mantê-los atualizados e eficazes;</p>	

<b>Seção de Normatização e Racionalização – SeNoR</b>
<p>VII – Realizar estudos e elaborar arranjos físicos (layout) dos prédios do Poder Judiciário quando solicitado;</p> <p>VIII – Elaborar e controlar o Sistema de Administração e Controle de Formulários do Poder Judiciário;</p> <p>IX – Definir critérios para elaboração, padronização, codificação e controle de formulários no âmbito do Poder Judiciário;</p> <p>X – Providenciar a disseminação dos documentos normativos no âmbito do Poder Judiciário;</p> <p>XI - Manter arquivo e controle sistemático de todos os formulários utilizados no Poder Judiciário;</p> <p>XII - Analisar, padronizar e manter atualizados organogramas, fluxogramas e outros gráficos pertinentes à sua área de atuação;</p> <p>XIII – Participar da elaboração de laudos, projetos, pareceres e relatórios em situações que requeiram conhecimentos de técnicas de administração;</p> <p>XIV – Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades do órgão;</p> <p>XV – Desempenhar outras competências típicas da Unidade, delegada pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>

<b>Coordenadoria de Programação Orçamentária - CPO</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	A CPO está subordinada hierarquicamente à COPLAN.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Coordenador de Programação Orçamentária
<b>Nível de autoridade</b>	Funcional
<b>Função principal da unidade</b>	A CPO tem como função principal desenvolver e executar as atividades relacionadas com a programação orçamentária e financeira do Poder Judiciário, por meio da criação e manutenção de sistemas de controles que garantam a eficiência, eficácia e efetividade das atividades.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Elaborar as propostas de orçamento e de planos operacionais anuais;</p> <p>II - Solicitar aos Departamentos Administrativo e Financeiro as informações necessárias para a execução de suas atividades;</p> <p>III - Acompanhar a execução do orçamento junto aos Departamentos Financeiro e de Administração, em conformidade com as normas em vigor ou sempre que for solicitado;</p> <p>IV - Elaborar atos de remanejamento, suplementação e antecipação orçamentária;</p> <p>V - Executar a abertura do orçamento anual;</p> <p>VI - Analisar e elaborar os planos anuais e plurianuais de ação;</p> <p>VII - Controlar o acompanhamento de despesas;</p> <p>VIII - Avaliar e acompanhar as reformulações de planos e programas;</p> <p>IX - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>X - Desempenhar outras competências típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

## 7 - Coordenadoria de Informática - COINF



<b>Coordenadoria de Informática - COINF</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	A COINF está subordinada hierarquicamente à Presidência.
<b>Estrutura interna</b>	A COINF é composta de 3 (três) Divisões: Divisão de Desenvolvimento de Sistemas, Divisão de Suporte Técnico, Divisão de Apoio ao Usuário.
<b>Titular</b>	Coordenador de Informática
<b>Nível de autoridade</b>	Funcional
<b>Função principal da unidade</b>	A Coordenadoria de Informática tem como função principal gerenciar e coordenar as atividades referentes ao planejamento, desenvolvimento e expansão dos projetos de informática, estabelecendo de acordo com o Plano Diretor de Informática - PDI, áreas e serviços prioritários para atendimento e critérios para sua utilização, visando assegurar avanços crescentes na melhoria da produtividade dos serviços.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Elaborar, implementar e avaliar as atividades de desenvolvimento do Plano Diretor de Informática - PDI em consonância com a Presidência;</p> <p>II - Propor linhas de ação estabelecendo política e diretrizes que assegurem o cumprimento dos objetivos estabelecidos pelo PDI;</p> <p>III - Coordenar as atividades de elaboração, análise e consolidação de normas e padrões obrigatórios a serem utilizados nos órgãos subordinados;</p> <p>IV - Estabelecer os controles necessários para o acompanhamento das atividades da área de processamento de dados;</p> <p>V - Estabelecer e implantar sistemas de controle de entrada e saída de <i>software</i> e <i>hardware</i>;</p> <p>VI - Planejar, coordenar, dirigir e controlar a operação de computadores, dispositivos, periféricos e acessórios, bem como a sua manutenção corretiva e preventiva;</p> <p>VII - Planejar e controlar as atividades de desenvolvimento, implantação, otimização e manutenção de sistemas computadorizados;</p> <p>VIII - Planejar, orientar e controlar a administração do banco de dados do Tribunal;</p> <p>IX - Planejar e orientar estratégias de desenvolvimento de sistemas, configurando os marcos de avaliação, cronogramas de recursos, prazos e técnicas;</p> <p>X - Coordenar e executar os planos de trabalho e cronogramas de realização de atividades, de forma a zelar pelo cumprimento dos prazos estipulados;</p> <p>XI - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da unidade;</p> <p>XII - Desempenhar outras competências típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Divisão de Desenvolvimento de Sistemas - DIDES</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Esta Divisão está subordinada hierarquicamente à COINF.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Diretor da Divisão de Desenvolvimento de Sistemas
<b>Nível de autoridade</b>	Funcional
<b>Função principal da unidade</b>	É função principal dessa Divisão gerir as atividades relativas ao desenvolvimento, à manutenção e à implantação de sistemas informatizados, obedecendo às prioridades de atendimento estabelecidas pelo PDI.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Efetuar estudos técnicos para a expansão de recursos de <i>hardware</i> e <i>software</i> aos os usuários;</p> <p>II - Identificar e atender às necessidades dos usuários referentes à informatização dos seus processos;</p> <p>III - Estabelecer metodologia para projetos, desenvolvimento e implantação de sistemas;</p> <p>IV - Promover o desenvolvimento, a implantação e a manutenção de sistemas informatizados;</p> <p>V - Desenvolver conhecimento sobre os <i>software</i> aplicativos de uso geral e disseminá-los;</p> <p>VI - Apoiar a elaboração do planejamento de informática;</p> <p>VII - Implantar e prestar suporte a sistemas adquiridos de terceiros;</p> <p>VIII - Manter a correção, prevenção e evolução dos sistemas implantados;</p> <p>IX - Planejar e executar o levantamento e a análise dos fluxos dos sistemas administrativos e judiciários para processamento de dados;</p> <p>X - Documentar sistemas, programas e procedimentos segundo as normas técnicas vigentes;</p> <p>XI - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;</p> <p>XII - Apoiar a elaboração do planejamento de informática;</p> <p>XIII - Desempenhar outras competências típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.</p>	

<b>Divisão de Suporte Técnico - DISUT</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Esta Divisão está subordinada hierarquicamente à COINF.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Diretor da Divisão de Suporte Técnico
<b>Nível de autoridade</b>	Funcional
<b>Função principal da unidade</b>	Essa Divisão tem como função principal gerir as atividades relativas ao controle, à implantação e ao acompanhamento da infra-estrutura de redes, sistemas operacionais, <i>software</i> básico, banco de dados e ferramentas de desenvolvimento, executando também operações de contenção e recuperação de problemas inerentes ao bom funcionamento dessas atividades.
<b>Atribuições</b>	
<p>I - Manter-se atualizado acerca dos <i>software</i> e das características técnicas de desempenho dos equipamentos instalados, bem como dos demais equipamentos disponíveis no mercado;</p> <p>II - Executar as atividades de suporte técnico dos recursos de <i>software</i> e <i>hardware</i> disponíveis;</p> <p>III - Executar as atividades de teleprocessamento;</p> <p>IV - Executar a instalação de redes de computadores;</p> <p>V - Projetar, implementar e manter as redes locais de microcomputadores, observando a conectividade entre os elementos da rede e servidores que compõem a arquitetura das redes;</p>	

<b>Divisão de Suporte Técnico - DISUT</b>	
VI - Executar as atividades de gerenciamento, controle, segurança, integridade e confiabilidade dos bancos de dados da rede de informação;	
VII - Interagir com os fornecedores para a realização de correção e aplicações de modificações nos <i>software</i> instalados, a fim de garantir seu funcionamento adequado e a sua atualização;	
VIII - Definir os meios físicos de armazenamento e de acesso aos dados, com rapidez e segurança;	
IX – Analisar o desempenho dos equipamentos e determinar os ajustes necessários à otimização dos serviços;	
X - Exercer suporte tecnológico às unidades e aos usuários de informática, controlando a utilização das linhas de transmissão de dados;	
XI - Executar os processamentos de <i>backup</i> , incluindo cópia de arquivos, <i>check-points</i> e mensagens;	
XII - Preparar periféricos, mantendo as suas rotinas de manutenção;	
XIII - Monitorar mensagens de controle e reação, de acordo com as diretrizes do sistema operacional ou programas aplicativos;	
XIV - Analisar problemas potenciais e tomar as ações corretivas apropriadas, inclusive interagindo com o setor de suporte técnico de <i>software</i> do fornecedor quando as causas do problema não são evidentes;	
XV - Ajustar a configuração do sistema operativo em ambiente de multiprogramação, conforme cronograma da produção e testes de programas;	
XVI - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;	
XVII - Apoiar na elaboração do planejamento de informática;	
XVIII - Desempenhar outras competências típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.	

<b>Divisão de Apoio aos Usuários - DIAPU</b>	
<b>Subordinação hierárquica</b>	Essa Divisão está subordinada hierarquicamente à COINF.
<b>Estrutura interna</b>	
<b>Titular</b>	Diretor da Divisão de Apoio ao Usuário
<b>Nível de autoridade</b>	Funcional
<b>Função principal da unidade</b>	Esse órgão tem como função principal gerir as atividades relativas ao suporte a usuários no que se refere ao uso de <i>hardware</i> , <i>software</i> aplicativos, sistemas, sistemas operacionais e ferramentas de produtividade, bem como soluções para os problemas inerentes aos objetivos desta Divisão.
<b>Atribuições</b>	
I - Elaborar rotinas de apoio de <i>software</i> aplicativos de uso genérico;	
II - Elaborar manuais para a utilização de sistemas;	
III - Executar a instalação e operação dos aplicativos básicos, programas e produtos adquiridos, mantendo e garantindo a estabilidade de seu funcionamento, localizando as falhas e procedendo às correções necessárias;	
IV - Executar treinamento sobre os produtos instalados nos diversos órgãos do Poder Judiciário;	
V - Atender a chamados de problemas de operacionalização dos sistemas e aplicativos;	
VI - Supervisionar as atividades dos usuários junto aos <i>software</i> aplicativos instalados;	
VII - Executar as atividades de supervisão da utilização dos equipamentos e periféricos instalados neste Poder, mantendo atualizados arquivos sobre localização física dos equipamentos;	
VIII - Controlar e acompanhar o atendimento e chamados técnicos para manutenção, requeridas pelos usuários;	
IX - Elaborar relatórios, estatísticas e estudos referentes às atividades da Unidade;	
X - Apoiar na elaboração do planejamento de Informática;	
XI - Desempenhar outras competências típicas da Unidade, delegadas pela autoridade superior ou contidas em normas.	

**ANEXO 3: MANUAL DE IMPLEMENTAÇÃO DE PLANO  
ESTRATÉGICO PARA CARTÓRIOS**

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)



[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)