

Tatiana Bettiol Carneiro

**A EFETIVIDADE DA GARANTIA DE EFICIÊNCIA: ESTUDO
DE CASO SOBRE O CONTROLE DE ATOS
ADMINISTRATIVOS NO CARTÓRIO DA 2ª VARA CÍVEL DE
SÃO JOSÉ-SC**

Estudo de Caso submetido(a) ao
Programa de Pós-Graduação
Profissional em Direito da
Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do Grau de
Mestre em Direito.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Henrique
Urquhart Cademartori

Florianópolis
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Carneiro, Tatiana Bettiol

A efetividade da garantia de eficiência : estudo de caso sobre o controle de atos administrativos no cartório da 2ª vara cível de São José-SC / Tatiana Bettiol Carneiro ; orientador, Prof. Dr. Luiz Henrique Urquhart Cademartori, 2018.

140 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Jurídicas, Programa de Pós-Graduação em Direito, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Direito. 2. Controle da Administração Pública. 3. Auditoria Operacional; . 4. Cartório Judicial. 5. Acesso à Justiça; Eficiência. I. Cademartori, Prof. Dr. Luiz Henrique Urquhart . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Direito. III. Título.



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA**

Centro de Ciências Jurídicas

Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito

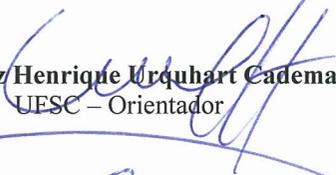
Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima - Trindade
88040-900 - Florianópolis - Santa Catarina

Fone: (48) 3233-0390 – E-Mail: mpd.ufsc@gmail.com

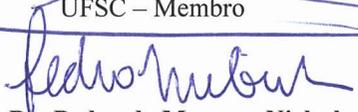
**A efetividade da garantia de eficiência: estudo de caso sobre o controle
de atos administrativos no Cartório da 2ª Vara Cível de São José-SC**

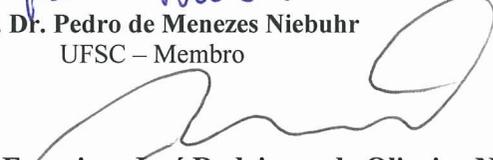
TATIANA BETTIOL CARNEIRO

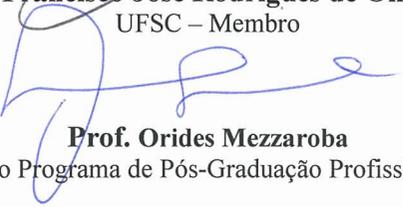
Esta Dissertação foi julgada e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pelos demais membros da Banca Examinadora, composta pelos seguintes membros:


Prof. Dr. Luiz Henrique Urquhart Cademartori
UFSC – Orientador


Prof. Dr. José Sérgio da Silva Cristóvam
UFSC – Membro


Prof. Dr. Pedro de Menezes Niebuhr
UFSC – Membro


Prof. Dr. Francisco José Rodrigues de Oliveira Neto
UFSC – Membro


Prof. Orides Mezzaroba
Coordenador do Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito

Florianópolis, 18 de outubro de 2018.

Dedico este trabalho aos meus pais,
por serem exemplo de dedicação e
perseverança.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, João e Maria Luiza, por sempre me incentivarem e serem meus grandes exemplos de dedicação, perseverança e honestidade.

Aos meus irmãos, Diogo e Sarah, por todo apoio e compreensão.

Ao Professor Orientador Luiz Henrique, pelo incentivo e apoio no desenvolvimento da pesquisa.

RESUMO

A efetividade de eficiência resulta na objetivação do máximo de aproveitamento dos atos de administração do Poder Judiciário Catarinense. As limitações das formas de correições utilizadas atualmente na Justiça Catarinense com caráter eminentemente repressivo não proporcionam a melhoria almejada nesse tipo de controle. Dessa forma, a indagação é se a revisão da postura da Administração do Judiciário Catarinense utilizando a auditoria operacional, com a técnica da observação direta, nas correições judiciais interferirá positivamente no acesso à justiça, no sentido pleno de sua percepção. Assim, este estudo de caso pretende analisar a aplicação da auditoria operacional no cartório da 2ª Vara Cível de São José-SC. E o objetivo é responder o questionamento a partir da realização de uma análise da atual forma de correição dos cartórios do Poder Judiciário de Santa Catarina e da descrição do cartório da 2ª Vara Cível de São José; definir os conceitos estratégicos como o controle da Administração Pública, a auditoria operacional e a eficiência e, por fim, realizar a aplicação da hipótese ao caso concreto. O método utilizado foi o dedutivo. A auditoria operacional aplicada com a técnica da observação direta possibilitou a verificação da prática de atividades obsoletas, falta de controle e gerenciamento e ausência de otimização dos procedimentos na unidade auditada. Os resultados, a curto e longo prazo, da aplicação desse tipo de auditoria demonstraram a redução da quantidade de processos no cartório auditado, a diminuição de atividades atrasadas e o aumento da produtividade dos servidores. A conclusão é de que o método da auditoria operacional aplicada possibilita o caráter pedagógico da inspeção judicial e proporciona a melhoria na gestão do auditado, gera impacto na celeridade processual e, conseqüentemente, auxilia na concretização do acesso à justiça.

Palavras-Chave: Controle da Administração Pública; Auditoria Operacional; Cartório Judicial; Acesso à Justiça; Eficiência

ABSTRACT

The effectiveness of efficiency results in the objectivation of maximum use of the administrative acts of the Judiciary of Santa Catarina. The limitations of the forms of corrections currently used in the Santa Catarina Justice, with an eminently repressive character, do not provide the desired improvement in this type of control. Thus, the question is whether the review of the position of the Administration of the Judiciary of Santa Catarina using the operational audit, with the technique of direct observation, in judicial corrections, will somehow interfere, in a positive way, with access to justice in the full sense of its perception . This case study intends to analyze the application of the operational audit in the registry of the 2nd Civil Court of São José-SC. The objective of the case study is to answer the questioning when performing the analysis of the current form of correction of the registries of the Judiciary Power of Santa Catarina and the description of the registry of the 2nd Civil Court of São José; defining the strategic concepts as the control of the Public Administration, the operational audit and the efficiency, and, finally, carrying out the application of the hypothesis to the concrete case. The method used was deductive. The operational audit applied through the direct observation technique made it possible to verify the practice of obsolete activities, lack of control and management, and lack of optimization of the procedures in the audited unit. The results of the suggested audit application, in the short and long term, have demonstrated a reduction in the number of audited registry filings, a decrease in overdue activities, and an increase in server productivity. The conclusion is that the operational audit method allows the pedagogical character of the judicial inspection and improves the management of the auditee, generating an impact on the speed of proceedings and, consequently, helping to achieve access to justice

Keywords: Control of Public Administration; Operational Audit; Judicial office; Access To Justice, Efficiency

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1. CONTROLE DA GESTÃO DOS CARTÓRIOS JUDICIAIS CATARINENSES – 2ª VARA CÍVEL DE SÃO JOSÉ-SC.	19
1.1 FORMAS DE CORREIÇÃO DOS CARTÓRIOS DO JUDICIÁRIO CATARINENSE	20
1.2 GESTÃO DOS CARTÓRIOS DA JUSTIÇA CATARINENSE	29
1.3 A REALIDADE DO CARTÓRIO DA 2ª VARA CÍVEL DE SÃO JOSÉ - SC	34
1.3.1 Números da 2ª Vara Cível de São José	36
1.3.2 A Crescente Judicialização de Conflitos.....	39
2 Desta forma, a indagação é se a revisão na postura da Administração do Judiciário interferirá de alguma forma, positivamente, no acesso à justiça, no sentido pleno de sua percepção, garantido constitucionalmente. 2. FORMAS DE CONTROLE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, NOÇÃO DE EFICIÊNCIA E AUDITORIA ORGANIZACIONAL	40
2.1 CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	41
2.1.1 Conceito de Controle.....	42
2.1.2 Tipologia de Controle da Administração Pública	45
2.1.3 Controle Interno da Administração Pública.....	47
2.2 NOÇÕES DE AUDITORIA OPERACIONAL	52
2.3 DEFINIÇÃO DA GARANTIA DE EFICIÊNCIA	58
3 Em termos constitucionais, é a concretização da busca da boa administração pelo Estado, respeitando os ditames legais, atendo-se às diferenças da sua aplicabilidade no setor privado e sempre visando ao interesse público na condução das atividades da Administração Pública. 3. EFETIVIDADE DA EFICIÊNCIA EM AUDITORIA OPERACIONAL NO CARTÓRIO DA 2ª VARA CÍVEL DE SÃO JOSÉ-SC	64
3.1 PROCESSO DA AUDITORIA OPERACIONAL.....	65
3.1.1. Planejamento da Auditoria Operacional.....	66
3.1.2 Execução da Auditoria Operacional.....	67
3.1.3 Relatório e Acompanhamento da Auditoria Operacional	69

3.2 AUDITORIA OPERACIONAL APLICADA NA 2ª VARA CÍVEL DE SÃO JOSÉ-SC.....	71
3.2.1 Aplicação da hipótese do estudo de caso por meio do pedido de providências n. 000305.91.2017.8.24.0600.....	72
3.2.2. Fase de Planejamento da Auditoria Operacional no Cartório da 2ª Vara Cível de São José-SC.....	72
3.2.3 Fase de Execução, Relatório e Acompanhamento da Auditoria Operacional no Cartório da 2ª Vara Cível de São José-SC.....	73
3.3 AUDITORIA OPERACIONAL APLICADA EM NÚMEROS.....	76
3.3.1 Números da 2ª Vara Cível de São José - SC em Março de 2017	76
3.3.2 Números da 2ª Vara Cível de São José - SC em Maio de 2017	77
3.3.3 Números da 2ª Vara Cível de São José - SC em Junho de 2017	79
3.4 O IMPACTO DA AUDITORIA OPERACIONAL DA UNIDADE AUDITADA E NO ACESSO À JUSTIÇA	80
CONCLUSÃO	85
REFERÊNCIAS.....	89
ANEXOS.....	95
ANEXO A - CIRCULAR N. 235 DA CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA DE SANTA CATARINA	96
ANEXO B – RELATÓRIOS DO SAJ ESTATÍSTICA DA 2ª VARA CÍVEL DE SÃO JOSÉ-SC	100
ANEXO C – EMAIL COM AUTORIZAÇÃO DO USO DE DADOS PELO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA	116
ANEXO D – PEDIDO DE PROVIDÊNCIAS N. 0000305.91.2017.8.24.0600.....	117
ANEXO E – CARTILHA DA INSPEÇÃO JUDICIAL	139

INTRODUÇÃO

É notória uma crescente preocupação dos tribunais brasileiros com produtividade, celeridade e eficiência em suas gestões, entretanto ainda há um grande distanciamento da aplicação plena da garantia de eficiência da Administração Pública, prevista constitucionalmente, uma vez que a gestão e administração dos tribunais é realizada, algumas vezes, de forma ultrapassada.

A percepção da possibilidade de melhorias nas inspeções judiciais internas, realizadas pela Corregedoria-Geral de Justiça no Tribunal de Justiça Catarinense, e a constatação da necessidade de uma divulgação maior das informações e experiências positivas dentro do Poder Judiciante, observando-se às peculiaridades de cada caso, são motivos que impulsionam a urgência de revisão do atual modelo de correições dos cartórios judiciais.

Dessa forma, buscou-se indagar se a revisão da postura da Administração do Judiciário interferirá de alguma forma, positivamente, no acesso à justiça, no sentido pleno de sua percepção, garantido constitucionalmente.

O questionamento é se a realização de controle dos atos administrativos do cartório da 2ª Vara Cível de São José-SC, por meio de auditoria operacional, pode acarretar em maior efetividade administrativa e processual da unidade, proporcionando que o acesso à justiça seja garantido de forma mais eficaz, plena e célere.

O controle dos atos administrativos exarados pelo Poder Judiciário, especificamente nos cartórios, por meio de auditoria operacional com observação direta, hoje inexistente na Justiça Estadual de Santa Catarina que somente utiliza métodos de correições repressivos, resulta em uma aplicação efetiva da garantia de eficiência, uma vez que visa antecipar soluções para problemas futuros, causando melhorias de gerenciamento, e, por consequência, garantindo um acesso à justiça mais adequado.

A pretensão deste estudo de caso é de propor uma nova forma de correição para os cartórios da Justiça Catarinense, com um enfoque pedagógico na sua realização, em especial para o cartório da 2ª Vara Cível de São José-SC, contrapondo-se ao caráter predominante repressivo do modelo atual.

O objetivo é analisar a hipótese avançada e verificar sua aplicabilidade, qual seja, o controle dos atos cartorários, por meio da auditoria operacional, e as consequências dessa premissa na eficiência do cartório da 2ª Vara Cível de São José-SC, e, por conseguinte, no

acesso à justiça, sem olvidar dos objetivos primordiais fixados na Constituição.

Na presente pesquisa almeja-se, especificamente, realizar um estudo acerca dos modelos existentes de correições do Judiciário Catarinense, dos aspectos que envolvem a gestão de seus cartórios judiciais e promover uma análise do Cartório da 2ª Vara Cível de São José-SC. De igual modo, explanar sobre os essenciais conceitos estratégicos utilizados, tais como controle de atos da administração pública, eficiência e auditoria operacional. Finalizando, analisar as interferências da auditoria operacional na eficiência do Cartório da 2ª Vara Cível de São José-SC.

Dentro dessa perspectiva, no primeiro capítulo será analisada a problemática do estudo de caso e os aspectos que a envolve, descrevendo-se o atual modelo de correição do Judiciário Catarinense, as formas de gerenciamento e controle dos cartórios desse Poder Judicante, assim como será efetuada a exposição da realidade do cartório da 2ª Vara Cível de São José-SC e seu histórico de quantitativo de processos recente.

Por conseguinte, no segundo capítulo será realizada uma explanação acerca dos conceitos estratégicos utilizados no estudo de caso, quais sejam, o controle de

atos da administração pública; a eficiência não como princípio, mas garantia de efetividade na boa administração; e a auditoria operacional.

Por findar, no terceiro capítulo, serão analisadas as interferências de uma auditoria operacional na eficiência do cartório da 2ª Vara Cível de São José-SC e as consequências no acesso à justiça.

O método a ser utilizado no presente trabalho será o dedutivo¹, posto que a investigação acerca do tema inicialmente está calcada em um estudo geral sobre a realidade do cartório da 2ª Vara Cível de São José-SC e da atual forma de correição do Judiciário Estadual Catarinense e parte para a análise da teoria de base – na qual delimita-se conceitos e aspectos da eficiência como garantia de boa gestão, do controle de atos da Administração Pública e da auditoria operacional – até se chegar ao enfoque particular – o qual trata do estudo de caso das possíveis consequências no acesso à Justiça no controle dos atos da

¹ “O raciocínio dedutivo fundamenta-se em um *silogismo*, uma operação típica da Lógica em que, a partir de uma premissa maior e mais genérica e uma menor e mais específica, pode-se chegar a um resultado necessário que é a conclusão.” (MEZZAROBA; MONTEIRO, 2014, p. 100).

Administração, por meio de auditoria operacional, no cartório da 2ª Vara Cível de São José-SC.

O tema proposto é relevante pois abrange desde atos simples, necessários para a condução da atividade administrativa, a resultados de produtividade e celeridade processual que refletirão de forma significativa e repetitiva na Administração da Justiça e, conseqüentemente, nos anseios da sociedade com relação ao Poder Judiciante.

O acesso à justiça deve ser repensado sob enfoque mais pragmático, ponderando questões como alteração da forma de gestão dos tribunais brasileiros, propondo uma desconstituição de valores consolidados.

A preocupação crescente com a efetividade e eficiência da prestação jurisdicional deve ser propulsora para que se repense os postulados do acesso à justiça em aspectos amplos e mais específicos, como a proposta da presente pesquisa, visando à adequação necessária para que possa garantir a sua autenticidade.

Deve-se repensar tais questões com o objetivo de adequar a realidade do Judiciário Catarinense às possibilidades de gestão e controles existentes, visando transformar paradigmas fortemente presentes no controle da Administração da Justiça, tornando essa mais dinâmica e eficaz.

A busca pela efetividade de eficiência resulta na possibilidade de sua aplicação em situações divergentes na objetivação do máximo de aproveitamento dos atos de administração do Poder Judiciário Catarinense.

Salienta-se que se circunscreve na sua temática, o exame dos institutos relacionados à presente pesquisa nas suas concepções atuais, deixando de analisar a evolução histórica por não ser o enfoque que se pretenderá solidificar neste estudo.

Cumprе ressaltar, que a presente pesquisa não visa esgotar todas as possibilidades que enredam o tema sugerido, mas tentar esboçar, de forma concisa, os aspectos que o envolvem, buscando solucionar a problemática proposta de forma razoável e em consonância com a ordem jurídica.

1. CONTROLE DA GESTÃO DOS CARTÓRIOS JUDICIAIS CATARINENSES – 2ª VARA CÍVEL DE SÃO JOSÉ-SC.

A percepção da prestação jurisdicional eficiente tem se modificado no cenário brasileiro. Além da necessidade de se produzir decisões com o respaldo nas normas vigentes, aplicando o direito ao fato, esse serviço precisa ser célere. Assim, cada vez mais o Judiciário recorre a mecanismos para se alcançar essa nova pretensão.

A preocupação com eficiência e efetividade do Poder Judiciário é crescente e visível no estabelecimento dos planejamentos, nas diretrizes e nos cursos das Instituições da Administração Pública brasileira.

Nesse sentido, a apresentação do Relatório Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça de 2017, realizada pela Ministra Carmem Lúcia, discorre sobre a preocupação da prestação jurisdicional célere para atender aos anseios da sociedade, a qual afirma a necessidade de mudança na postura do poder judiciário para administrar a crescente demanda no número de processos.

De igual modo, o Índice de Confiança da Justiça do Brasil (ICJBrasil), na apresentação do Relatório de 2016, afirma que a eficiência do Poder Judiciário é motivo de questionamento há décadas e que os resultados da pesquisa mostram que apenas um terço dos brasileiros confiam nos Tribunais Brasileiros.

A implementação de modelos de gestão possibilita a busca na melhoria do aproveitamento dos atos da jurisdição como um todo e é resultado dos novos anseios para um serviço célere e eficiente.

Este capítulo do Estudo de Caso consistirá em dissecar os elementos que envolvem o problema, de modo a descrever os pontos que constituem o questionamento de forma analítica, não se atendo ao referencial teórico relacionado, uma vez que será abordado no capítulo seguinte.

Portanto, o presente capítulo pretende abordar, de forma descritiva, as formas de correições utilizadas atualmente na Justiça Catarinense; a gestão dos cartórios judiciais do mesmo Poder, e, ainda, os números que traduzem a realidade da 2ª Vara Cível de São José - SC, para que se possa contextualizar o questionamento proposto, qual seja, se o controle dos atos de administração da unidade em comento resulta em melhoria de produtividade e, conseqüentemente, na efetividade da garantia de eficiência no acesso à justiça?

1.1 FORMAS DE CORREIÇÃO DOS CARTÓRIOS DO JUDICIÁRIO CATARINENSE

Os atuais objetivos estratégicos em gestão do Poder Judiciário Estadual de Santa Catarina são disseminar a cultura do planejamento com ênfase no alinhamento estratégico, assegurando a gestão participativa; otimizar a aplicação dos recursos, estabelecendo prioridades para a execução da estratégia; implementar a gestão por desempenho e assegurar a melhoria contínua dos processos de trabalho; aperfeiçoar a comunicação interna e concretizar a gestão do conhecimento.

De igual forma, fica estabelecido dentro do mapa estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina, com vigência de 2015 a 2020, objetivos estratégicos relacionados ao serviço: tornar a atividade jurisdicional célere e efetiva, aprimorar práticas autocompositivas e promover a cidadania e iniciativa de valor social.

Assim, resta evidente que a presente pesquisa se coaduna com os objetivos estratégicos traçados para os próximos anos do Poder Judiciário de Santa Catarina, uma vez que o controle das atividades dos cartórios judiciais influencia diretamente na melhoria contínua do serviço e na celeridade da atividade jurisdicional almejada.

Os cartórios judiciais são integrantes da estrutura dos órgãos auxiliares do juízo para condução na tramitação e cumprimento dos atos processuais e, por conseguinte, na concretização da prestação jurisdicional almejada. Estão previstos nos artigos 95 da Constituição Federal e 77 da Constituição Estadual sobre a competência dos tribunais para organizar suas secretarias e serviços auxiliares do juízo.

Ainda que se trate de atividade meio, os cartórios têm papel fundamental na consecução da celeridade processual, posto que todo o tempo de percurso da tramitação do processo engloba os atos para concretização das decisões judiciais proferidas.

A paralisação de processos no cartório judicial para execução de atos processuais necessários para o regular prosseguimento dos processos tem por consequência o atraso da prestação jurisdicional na sua atividade fim.

Deve-se ponderar que para cada decisão proferida em um processo, em regra, há a necessidade de execução de atos pelo cartório judicial, e, se para cada uma dessas atividades houver um atraso significativo, a tramitação de cada lide estará extremamente prejudicada.

É importante destacar que, mesmo no processo digital, no qual muitos atos são automatizados, há a necessidade de muitas intervenções do cartório judicial para a consecução das atividades.

A preocupação crescente com a efetividade e eficiência da prestação jurisdicional deve ser propulsora para que se repense os postulados do acesso à justiça, visando à adequação necessária para garantir a sua autenticidade.

Nesse sentido, a gestão do cartório judicial é imprescindível para que a celeridade e eficiência almejadas sejam concretizados, uma vez que não é satisfatório ter uma grande produção de decisões pendentes de cumprimento diante da incapacidade de sua implementação.

Atendo-se ao fato do planejamento e gestão abrangerem atividades de controle, e levando-se em consideração que tão imprescindível quanto planejar é a análise dos resultados, é importante realizar uma maior fiscalização do exercício dos serviços desenvolvidos nos cartórios judiciais para se alcançar uma prestação jurisdicional célere e eficaz.

O Judiciário Estadual Catarinense utiliza o controle dos atos dos cartórios por meio de Inspeções Judiciais, previstas no Código de Normas da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Santa Catarina, bem como no Manual de Inspeção Judicial da Corregedoria-Geral da Justiça de Santa Catarina.

O Código de Normas (2013) da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Santa Catarina dispõe acerca da função correicional, o qual destaca:

Art. 5º A fiscalização dos juízos vinculadas ao primeiro grau de jurisdição e dos serviços auxiliares, das serventias notariais e de registro dar-se-á por intermédio de correição e controle do cumprimento de atos e procedimentos.

Art. 6º As correições serão ordinárias, extraordinárias e permanentes, nas formas previstas no Código de Divisão e Organização Judiciárias do Estado de Santa Catarina (CDOJESC).

Parágrafo único. As correições serão virtuais e presenciais.

Art. 7º A correição ordinária será:

I – geral; e

II – periódica.

[...]

Art. 9º A correição permanente consiste na fiscalização rotineira das atividades jurisdicionais e administrativas inerentes ao cargo.

[...]

Art. 17. Os controles correicionais serão realizados por meio de sistemas de aferição da produtividade do juiz, do desempenho das varas e dos serviços judiciários, com base na análise estatística dos dados captados pela Corregedoria-Geral da Justiça.

[...]

Art. 20. As aferições de desempenho das varas e dos serviços judiciários observarão os critérios fixados em ato administrativo do Corregedor-Geral da Justiça.

De igual forma, a Cartilha de Orientação para Extração de Relatórios Correicionais e Realização de Ajustes (2017, p. 4) da Corregedoria-Geral da Justiça de Santa Catarina possui orientações a respeito dos objetivos da realização dessas atividades, desses apontamentos ressalta-se:

A Corregedoria-Geral da Justiça de Santa Catarina tem como objetivo orientar, apoiar e fiscalizar a atividade judicial na busca permanente no aprimoramento e da efetividade da prestação jurisdicional.

As correições ordinárias realizadas por este órgão visam ao controle e à fiscalização dos serviços forenses, com destaque para a aferição do uso do SAJ, da capacitação dos servidores e do desempenho das unidades judiciárias. Algumas vezes, falhas no lançamento no sistema ou falhas na utilização de ferramentas de controle não refletem a qualidade do trabalho realizado. Por isso a atividade correicional é necessária.

Existem duas modalidades de correições utilizadas pelo Poder Judiciário Catarinense, o virtual e o presencial. Nos dois casos são extraídos os relatórios dos dados e números da unidade encaminhados para regularização pelo cartório e gabinete respectivo, sendo que no modo presencial ocorre uma visita da equipe da Corregedoria-Geral da

Justiça para verificação de amostragem de processos, acolhimento de impressões e realização de conversas sobre método de trabalho.

A Corregedoria-Geral da Justiça do Tribunal de Justiça de Santa Catarina utiliza, também, como ferramenta para obtenção de dados o Sistema de Inspeção Virtual. Trata-se de um programa que tem por objetivo auxiliar a atividade correicional, de modo a permitir a obtenção de dados dos serviços cartorários e judicantes sem a necessidade de comparecimento em cada unidade judiciária.

Na mesma senda, a Resolução n. 47 GP, de 1 de dezembro de 2015, institui o Manual de Auditoria Interna do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, diante da necessidade de padronizar e buscar excelência nos métodos, critérios, conceitos e sistemas utilizados na atividade de auditoria, de forma a estabelecer algumas diretrizes e aprimorar os procedimentos de realização de auditorias, e estabelece:

A auditoria Interna objetiva conscientizar os integrantes das unidades administrativas sobre a importância das atividades de controle exercidas, que têm como finalidade auxiliar e assessorar a Presidência do Tribunal de Justiça nas questões relativas aos dispêndios efetuados, bem como na aplicação das normas e procedimentos legais, apontando, se for o caso, as restrições e sugerindo correções, alterações e procedimentos necessários ao fiel cumprimento dos princípios constitucionais que norteiam a Administração Pública.

Entretanto, a Resolução supracitada, apesar das especificações, se limita ao controle das atividades das unidades administrativas, assim definido nas descrições de sua competência, bem como nas suas considerações finais.

Destaca-se, entretanto, que o Manual de Auditoria em comento descreve a classificação das auditorias, incluindo a auditoria operacional, formas de execução e comunicação de resultados, detalhadamente.

Nas correições de área cível, atinente às atividades de cartório judicial, são utilizados os seguintes relatórios: processos ativos sem movimentação há mais de 100 dias; processos ativos sem vinculação de assunto (tabelas processuais unificadas); processos meta 2; relatório de pendência e prazos abertos; processos ativos localizados na sala de arquivo; processos ativos localizados em tribunais; processos ativos com local físico suspenso; processos principais ativos com execução

iniciada; mandados em carga com oficial de justiça há mais de 30 dias; processo no mesmo local físico há mais de 30 dias; processos eletrônicos em outros setores e processos em carga.

Em geral, todos esses relatórios dizem respeito à falta de impulso de autos, à correção de número de processos em andamento nas Varas Judiciais e de atividades com execuções pendentes.

Com caráter exemplificativo, colaciona-se postulados do Regulamento Geral da Corregedoria Nacional de Justiça (2009) vinculada ao Conselho Nacional de Justiça o qual menciona que a inspeção possui, entre outros, o objetivo de aprimoramento de serviços, bem como que seu relatório apresenta recomendações de melhoria nos seguintes termos:

Art. 38. O Corregedor, a qualquer tempo, procederá à correção quando verificar fatos determinados relacionados com deficiências graves ou relevantes dos serviços judiciais e auxiliares, das serventias e dos órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público, ou que prejudiquem a prestação jurisdicional, a disciplina e o prestígio da justiça brasileira, bem como nos casos de descumprimento de resoluções e decisões do Conselho Nacional de Justiça.

[...]

Art. 43. Durante a correção, o Corregedor poderá adotar medidas cabíveis de sua competência, expedir instruções, instaurar sindicâncias ou outras que entender necessárias ou adequadas.

Art. 44. O relatório final da correção que conterá a descrição de todas as diligências realizadas e verificações recolhidas assim como as sugestões e proposições consideradas apropriadas, será levado ao conhecimento do Plenário com a minuta dos atos administrativos havidos por necessários e das medidas destinadas a suprir as deficiências constatadas.

Art. 45. A inspeção destina-se à verificação in loco de fatos que interessem a instrução de processos em tramitação na Corregedoria Nacional de Justiça ou no Conselho Nacional de Justiça, bem como da situação de funcionamento dos órgãos jurisdicionais de primeiro ou segundo grau, serviços auxiliares, serventias, órgãos

prestadores de serviços notariais e de registro, objetivando o aprimoramento dos seus serviços, havendo ou não irregularidades.

[...]

Art. 56. Durante a inspeção o Corregedor poderá visitar instalações e dependências das unidades jurisdicionais ou administrativas, examinar os aspectos processuais e de funcionamento dos serviços prestados, manter contato com o Presidente do Tribunal, o Corregedor, os Juízes, Diretores de Secretaria e servidores, ouvindo explicações e solicitações.

Art. 57. O Corregedor, para sanar eventuais falhas ou irregularidades encontradas, poderá expedir instruções e orientações no âmbito de sua competência e, quanto às faltas disciplinares porventura detectadas, instaurar sindicância e outros procedimentos destinados à sua apuração.

Art. 58. O relatório da inspeção conterá: a) a indicação e descrição das irregularidades encontradas e as respectivas explicações ou esclarecimentos prestados pelos magistrados ou servidores; b) as conclusões e as recomendações do Corregedor para prevenir erros ou aperfeiçoar o serviço naquela unidade judiciária; c) as reclamações recebidas contra a secretaria do órgão ou magistrado durante a inspeção ou que tramitem na Corregedoria-Geral; d) as boas práticas encontradas e que sejam passíveis de divulgação; e) a manifestação e apreciação conclusiva do Corregedor sobre todas essas questões, bem assim as determinações a serem cumpridas mediante prazo pelas autoridades e órgãos inspecionados.

Apesar de o formato da inspeção judicial do Conselho Nacional de Justiça possuir abertura para aplicação, a forma utilizada pelo referido Conselho no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, em São José, no ano de 2013, consistiu no mesmo método utilizado pelas inspeções da Corregedoria-Geral do Judiciário Catarinense, do qual se utilizou de coletas de dados e entrevistas para tanto.

Desta forma, para que ocorra o alinhamento dos controles correicionais com o novo modelo de Administração Pública, preocupado com a gestão e eficiência, atendo-se a proposições de melhoria da prestação de serviços e otimização de recursos, é salutar que se amplie o

formato dessas inspeções para que a abrangência e concretização de suas atividades sejam visualizadas ao longo do tempo na melhoria das unidades fiscalizadas e orientadas.

Nesse sentido, auditoria é a confrontação de forma imparcial entre o fato concreto e desejado para que se possa esboçar opiniões ou comentários sobre a situação específica. (ARAÚJO, 2008).

A perpetuação e ampliação dos resultados fiscalizatórios poderá ser muito maior com o desenvolvimento de atividades com cunho preparatório e pedagógico, do que simplesmente fiscalizatório e disciplinar, e, conseqüentemente, de maior impacto no aprimoramento da atividade jurisdicional.

Com caráter meramente demonstrativo, destaca-se que a finalidade precípua de correições com cunho extremamente fiscalizatório é perceptível na Consolidação Normativa Judicial do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul (2018):

Art. 47 – A atuação correcional exercer-se-á através de inspeções e correições ordinárias ou extraordinárias.

§ 1º – A inspeção configura atividade de rotina da Corregedoria-Geral da Justiça visando ao acompanhamento e controle dos serviços judiciários de 1º Grau.

§ 2º – A correição pressupõe irregularidade constatada nos serviços judiciários tendo por objetivo dimensionar o seu alcance e corrigi-los.

[...]

Art. 51 – Ao final da correição e inspeção será emitida Ordem de Serviço com as determinações necessárias ao saneamento das irregularidades constatadas e prazo para o cumprimento.

De igual forma, o Tribunal de Justiça do Paraná em seu Código de Normas do Foro Judicial (2005) aborda o tema com enfoque fiscalizatório e punitivo, e apesar de constar a possibilidade de elogio no relatório, não aborda a correição como instrumento de retificação de modelos de execução de atividades ou de divulgação de bons formatos, *in verbis*:

1.2.1 - A função correicional consiste na orientação, fiscalização e inspeção permanente sobre todos os juízes, serventuários da justiça,

auxiliares da justiça, ofícios de justiça, serventias do foro extrajudicial, secretarias, serviços auxiliares e unidades prisionais, sendo exercida em todo o Estado pelo Corregedor-Geral da Justiça e, nos limites das suas atribuições, pelos juízes.

[...]

1.3.1 - O juiz inspecionará, no primeiro bimestre de cada ano, ou ainda quando reputar necessário ou conveniente, as serventias que lhe forem subordinadas, instruindo os respectivos auxiliares sobre seus deveres, dispensando-lhes elogios ou adotando as providências legais e regulamentares, conforme a situação.

1.3.1.2 - O resultado da inspeção constará de relatório elaborado pelo juiz, informando as providências tomadas, bem como o cumprimento das determinações pela escrivania e regularização das falhas, e deverá ser enviado à Corregedoria Geral da Justiça até o último dia do mês março, pelo sistema Mensageiro, para o endereço "Seção de Correições e Inspeções", juntamente com os dados estatísticos.

Os modelos de correições utilizados são de extrema importância para o controle das atividades realizadas nas unidades, entretanto direcionam a realização dos trabalhos para um enfoque mais fiscalizatório, não privilegiando questões de orientação e aprimoramento como almejado.

Ainda que seja fundamental que a Corregedoria-Geral da Justiça exerça o papel fiscalizatório da legalidade e regularidade das atividades desenvolvidas, a auditoria das unidades judiciais apenas com esse enfoque pode ser muitas vezes desmotivadora e ter impacto contrário no desempenho dos setores.

Em que pese conste a possibilidade do caráter pedagógico na legislação interna, a auditoria das unidades judiciais é limitada nesse aspecto, tendo em vista que gera muitas vezes a insatisfação dos prestadores de serviços que necessitam de auxílio e orientação e, ainda, são assoberbados com relatórios e apontamentos negativos, causando desmotivação entre os serventuários.

A motivação dos servidores diante de um Judiciário sobrecarregado é fundamental para que se possa sempre buscar o aprimoramento das atividades. As técnicas de Administração ressaltam

que a valorização dos prestadores é fundamental para se obter efetividade e eficiência na consecução do serviço.

É notório que esse aspecto é relegado pelo Estado, como um todo. Já, a Administração Privada se utiliza muito mais de mecanismos motivacionais como instrumento de melhoria de produtividade.

A motivação corresponde ao impulso que leva o indivíduo a se comportar de certa forma. A condução das ações dos indivíduos são reações a estímulos interno ou externo e é influenciada pelo que as pessoas pensam a acreditam. Os comportamentos sempre são guiados por objetivos. (CHIAVENATO, 2009).

A produtividade das pessoas está relacionada à motivação, reconhecimento e satisfação na realização do trabalho, o que faz se sentirem integradas e valorizadas no ambiente da prestação do serviço e com a sensação de pertencimento.

O resultado das atividades correicionais não utiliza, muitas vezes, a possibilidade de ressaltar boas referências e serviços prestados com qualidade como forma de enaltecer os méritos encontrados no decorrer das inspeções e valorizar a execução eficiente.

Diante disso, o relatório emitido nas Inspeções é uma grande oportunidade de enaltecimento de unidades judiciais preocupadas com a otimização, celeridade e economicidade de seus trabalhos. Contudo, não se pode negar que sempre existirão possibilidades para se melhorar, assim como os erros e retificações deverão ser apontados quando necessários, entretanto, não devem impedir o reconhecimento de méritos.

Não se pode olvidar, ainda, que o caráter fiscalizatório é fundamental para verificar se a execução das atividades está em consonância com os ditames legais e procedimentos específicos, de modo a apontar falhas e erros sanáveis. Entretanto, a mera extração de relatório é uma forma limitada de auditoria que pode ser melhor explorada para o aperfeiçoamento do desenvolvimento das atuações.

Apesar dessas formas de controle produzirem resultados importantes, são formas paliativas de se buscar o aprimoramento, uma vez que não definem ou exemplificam formas possíveis de condução das atividades, como capacitação e demonstração necessária para o aprendizado, limitando-se a apontar os erros encontrados e cobrar soluções que, algumas vezes, não são encontradas por falta de conhecimento ou experiências de seus gestores.

1.2 GESTÃO DOS CARTÓRIOS DA JUSTIÇA CATARINENSE

A gestão é um conceito que ganha cada vez mais força dentro da condução das atividades do Poder Estatal. Atendo-se que, além da finalidade precípua do Poder judicante que promove o julgamento das ações propostas, é necessário que se tenha a conscientização de que o gerenciamento dos serviços desenvolvidos é fundamental para se alcançar o objetivo primordial das instituições.

O artigo 125 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 dispõe sobre a organização do Judiciário estadual, nos seguintes termos: “Os Estados organizarão sua Justiça, observados os princípios estabelecidos nesta Constituição”.

O Poder Judiciário Catarinense se inclui na nova concepção de Administração Pública mais enérgica, preocupada com a eficiência das atividades dentro das limitações existentes. Dessa forma, utiliza a gestão como ferramenta importante para concretização do seu papel fundamental.

Especificamente, a gestão pública refere-se às atribuições de gerência das atividades do Estado, englobando planejamento, organização, direção e controle de bens e interesses públicos. (SANTOS, 2014).

De igual forma, a sistematização, programação, implementação e fiscalização das atividades dos cartórios judiciais – questões englobadas pela gestão – são imprescindíveis para um serviço público de qualidade, o qual deseja alcançar as finalidades que se propõem.

A definição de método e organização das atribuições dos servidores; a eleição das formas de controle do andamento dos processos; o estabelecimento de planejamento e metas da unidade; o controle das atividades exercidas pelos estagiários; a eleição da metodologia de cumprimento dos processos urgentes e prioritários; a alimentação dos sistemas de dados do Conselho Nacional de Justiça; a busca por conhecimento de técnicas mais céleres e o aproveitamento máximo dos sistemas e da força de trabalho existentes são tarefas exercidas pelo gestor da unidade as quais impactam diretamente no andamento dos processos.

Embora as atividades de gestor possuam discricionariedade na condução, pode-se perceber que muitas vezes a troca de experiências, por meio de repasse de conhecimentos prévios em questões administrativas e processuais, pode interferir significativamente nos resultados alcançados, sem interferir na autonomia dos gestores.

O Código de Processo Civil, Lei n. 13.105 de 16 de março de 2015, descreve dentre as competências do escrivão, denominado Chefe de Cartório no Judiciário Catarinense, as seguintes atribuições:

Art. 152. Incumbe ao escrivão ou ao chefe de secretaria:

I - redigir, na forma legal, os ofícios, os mandados, as cartas precatórias e os demais atos que pertençam ao seu ofício;

II - efetivar as ordens judiciais, realizar citações e intimações, bem como praticar todos os demais atos que lhe forem atribuídos pelas normas de organização judiciária;

III - comparecer às audiências ou, não podendo fazê-lo, designar servidor para substituí-lo;

IV - manter sob sua guarda e responsabilidade os autos, não permitindo que saiam do cartório, exceto:

a) quando tenham de seguir à conclusão do juiz;

b) com vista a procurador, à Defensoria Pública, ao Ministério Público ou à Fazenda Pública;

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

d) quando forem remetidos a outro juízo em razão da modificação da competência;

V - fornecer certidão de qualquer ato ou termo do processo, independentemente de despacho, observadas as disposições referentes ao segredo de justiça;

VI - praticar, de ofício, os atos meramente ordinatórios.

Atualmente, no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, a gestão dos cartórios judiciais é exercida pelo chefe de cartório, que é um servidor nomeado para o exercício do cargo comissionado.

A Lei Complementar n. 512, de 03 de setembro de 2010, de Santa Catarina, define como exigências para a nomeação do chefe de cartório ser portador de diploma de curso superior em direito, bem como ocupante de cargo efetivo do poder judiciário.

A nomeação do chefe de cartório ocorre pelo magistrado titular da unidade, o qual deve respeitar a exigência mínima da legislação supracitada e, em geral, utiliza critérios como confiança e experiência do servidor no exercício das atividades de cartório judicial.

Por conseguinte, a partir da nomeação do servidor como chefe de cartório, ele passa a exercer as atividades de gestão da unidade judicial, na qual deve planejar, executar e controlar as atividades que impactam diretamente no andamento dos processos, sem que se tenha uma capacitação específica para tanto.

O Código de Normas (2013) da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Santa Catarina define as competências do chefe de cartório, incluindo entre elas a função de gerenciamento, destacando-se:

Art. 205. O gerenciamento da unidade será realizado pelo chefe de cartório, o qual deverá utilizar todos os sistemas informatizados disponibilizados pelo Tribunal de Justiça.

[...]

Art. 210. Compete ao chefe de cartório:

[...]

IX – fiscalizar a regularidade do trâmite processual, observando o cumprimento dos prazos.

Assim, uma deficiência do Poder Judiciário de Santa Catarina é a falta de demonstração de execução das tarefas de gerenciamento. Pois, apesar de existirem manuais cartorários e cursos de gestões, a carência está na falta de capacitação para os atuais administradores dos cartórios judiciais. Logo, uma capacitação voltada para a prática resultaria na aplicação conjunta dos ensinamentos acerca da condução dos processos e dos conhecimentos de gestão, porém de modo a observar as peculiaridades de cada unidade.

A capacitação do chefe de cartório como gestor é imprescindível para que se possa garantir a condução das atividades administrativas e processuais das unidades judiciárias com qualidade.

Infelizmente, atualmente, essa não é uma realidade de muitos locais na Administração Pública, em razão de não possuírem os cuidados necessários com a habilitação dos servidores que exercem a função de gestor, o que acaba por interferir diretamente nos resultados produzidos, ainda que não seja de forma imediata.

A realidade dos cartórios judiciais catarinenses não é diferente, na qual há ausência de capacitação prática para os seus gestores que exercem as atividades de organização, controle e análise de forma empírica.

Por conseguinte, é primordial a capacitação do gestor público para a condução das atividades necessárias à Administração Pública na

sociedade atual, de forma a possibilitar a promoção de um país mais justo e igualitário. (DAGNINO, 2017).

Porém, não se pode olvidar que existem no Judiciário Catarinense cursos postos à disposição dos servidores para aprimoramento das capacitações de gestores tais como: Curso de Gestão de Pessoas; Curso de Gestão de Unidades Judiciais em Primeiro Grau; Curso de Gestão Estratégica com o Uso do Balanced Scorecard; Curso de Avaliação de Desempenho: procedimentos e feedback; Curso de Gerenciamentos de Rotinas: processos físicos e digitais - SAJ5-PG; Curso Básico de Procedimentos Cartorários; Curso de Administração Judiciária; Curso de Gestão de Processos; Curso de Atendimento ao Público com Qualidade, entre outros.

Entretanto, todos os cursos mencionados possuem enfoque mais teórico, ainda que em alguns casos se utilizem de exemplos e exercícios práticos. Esses treinamentos, apesar de serem excelentes para o aprimoramento, não sanam deficiências de condução mais pragmática, que observem as peculiaridades da unidade, ou, ainda, que demonstrem na prática o formato de gestão cartorária com todas as suas minúcias.

A necessidade de orientação sobre gestão e condução das atividades para os chefes de cartório, assim como o despreparo de alguns condutores de gerenciamento dos cartórios judiciais, constatados por meio das dúvidas encaminhadas por esses servidores para a Tribunal de Justiça de Santa Catarina e por meio das correições realizadas, promoveu a edição da Circular n. 235, de 6 de outubro de 2014, da Corregedoria-Geral da Justiça de Santa Catarina, que determina a necessidade de tutoria aos novos chefes de cartório.

Na circular supracitada há a afirmativa de todos os assessores técnicos correicionais do Tribunal Catarinense sobre os elementos acima apontados nos seguintes termos:

Ao responder as constantes dúvidas que aportam neste setor, bem como o que se constata por ocasião das correições realizadas, verifica-se que há despreparo dos chefes de cartório, principalmente os que estão há menos tempo na função, no tocante à gestão, bem como para o exercício das atividades cartorárias.

O desconhecimento da correta alimentação do sistema, das normas da Corregedoria e dos relatórios estatísticos impactam diretamente

na estatística da unidade e, consequentemente, na prestação jurisdicional.

A Circular em comento foi um grande avanço conquistado pelo Tribunal de Justiça Catarinense no sentido de promover a melhoria da capacitação e preparo dos gestores dos cartórios judiciais, entretanto ela possui aplicabilidade limitada, uma vez que não há demonstração prática de atividade de gerenciamento, bem como não atende a todos os chefes de cartório do Estado.

Na mesma linha é importante destacar a existência de outros subsídios do Tribunal de Justiça de Santa Catarina para auxiliar no controle e administração das atividades executadas pelos cartórios judiciais.

Dentro dos instrumentos de auxílio para execução das atividades cartoriais, pode-se ressaltar que o Código de Normas (2013) da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Santa Catarina estabelece diretrizes sobre alguns procedimentos. De igual forma, os Manuais dos Cartórios Cíveis e Criminais esclarecem formas de execuções de algumas atividades exercidas pelos cartórios judiciais.

Nesse aspecto, destaca-se uma ferramenta mais recente do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, o Sistema Aprimorar. Trata-se de um mecanismo que auxilia no plano de gestão, tomando por base informações estatísticas extraídas do Sistema de Automação da Justiça. Por isso, ele é um instrumento útil para o monitoramento e controle dos processos da unidade, pois realiza análise de números, comparação com unidades do mesmo parâmetro, aponta deficiências e auxilia no controle dos processos da unidade.

A metodologia desse software ocorre na captura de dados estatísticos do Sistema de Automação da Justiça e organiza-os a partir de fases processuais pré-estabelecidas. Essas fases concentram indicadores de desempenho os quais demonstram o comportamento de produtividade das unidades judiciárias, estabelecendo uma comparação com o melhor resultado encontrado no conjunto de varas da mesma equivalência.

A criação do Sistema Aprimorar deixa evidente a preocupação da Administração do Tribunal de Justiça de Santa Catarina com a gestão das unidades judiciais, pois, a partir dele, elas podem atentar-se para o monitoramento de desempenho, mapear possíveis causas de problemas enfrentados e possibilitar a resolução deles como um todo, refletindo a necessidade da sociedade de um Judiciário célere e eficiente.

Apesar de o sistema em comento ser uma ótima ferramenta para auxiliar no controle dos processos da unidade e assessorar na gestão, ele é baseado em relatórios que, algumas vezes, não são suficientes para sanar dúvidas de ordem prática dos gestores. Corroborando com isso, o sistema é mais voltado ao diagnóstico de pontos de saturação, já que não considera possíveis variáveis no resultado e é mais limitado na questão de solução para os problemas encontrados.

Do mesmo modo, os cursos de gestão postos à disposição dos servidores, atualmente, são excelentes, mas teóricos e não abordam as dificuldades práticas existentes nas realidades das unidades judiciárias.

Assim, pode-se perceber que não há padronizações mínimas quanto ao gerenciamento dos cartórios ou repasse de boas práticas adotadas nesse sentido, ficando a critério de cada administrador a escolha do método de trabalho a ser utilizado para condução das atividades, não se aproveitamento modelo e formas de trabalho já utilizadas e que obtiverem sucesso na sua implementação.

Outro aspecto importante de ser ponderado é a otimização e automatização de muitos serviços cartorários com o processo digital. Essa é uma questão que reascende a necessidade de planejamento, controle e organização pelo chefe de cartório, de modo a concentrar a direção de suas atividades na administração da unidade, uma vez que no aspecto de execução houve a redução de rotinas.

Dessa forma, apesar de alguns setores possuírem servidores extremamente qualificados e capacitados, possuem resultados deficitários por encontrarem dificuldades no gerenciamento e condução das atividades, uma vez que a função do gestor de coordenar todas as atividades desenvolvidas no Cartório é fundamental para que se possa alcançar resultados satisfatórios.

1.3 A REALIDADE DO CARTÓRIO DA 2ª VARA CÍVEL DE SÃO JOSÉ - SC

A 2ª Vara Cível de São José foi criada em 07 de março de 1978 pela Resolução n. 1/75 de 22 de dezembro de 1975.

A unidade em comento possui um acervo de 9.901 mil processos, conforme o relatório gerencial de unidade do Sistema Estatístico, em Abril de 2018, e um total de 3 mil processos parados em Cartório há mais de 100 dias. Apesar de a unidade ter sido inspecionada por meio de correição presencial em 2012, por correição do Conselho Nacional de Justiça em 2013 e por correição virtual em 2014, os números de

processos, assim como o número de processos parados em cartório foi na maioria das vezes crescente.

Comparada às unidades cíveis da Vara da Capital de Santa Catarina, pode-se perceber que esta é uma Vara Judicial com um grande quantitativo de processos, uma vez que, a 1ª Vara Cível da Capital possui 7.455 mil processos, a 2ª Vara Cível da Capital tem 6.195 mil processos, a 3ª Vara Cível da Capital tem 6.812 mil processos, a 4ª Vara Cível da Capital possui 7.324 mil processos, a 5ª Vara Cível da Capital tem 7.255 mil processos e a 6ª Vara Cível da Capital possui 6.244 mil processos.

A título de esclarecimento é importante apontar que a 3ª Vara Cível de São José - SC foi criada em 25 de outubro de 2012, por meio da Resolução 43/2011-TJ. Naquela época, cada uma das Varas Cíveis de São José ficou responsável por 5.836 mil processos, e atualmente a 1ª Vara Cível possui 10.920 mil processos, a 2ª Vara Cível 9.901 mil processos e a 3ª Vara Cível 7.639 mil processos.

Nesse aspecto convém destacar que as unidades judiciais supracitadas receberam a mesma quantidade de processos na divisão em comento, bem como o número de entrada de processos mensais é proporcional e igualitário, por conseguinte, a diferença dos números é decorrente da gestão e administração.

Salienta-se que a 2ª Vara Cível de São José era privatizada, porém sua gestão foi devolvida ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina em agosto de 2015. Por essa razão, esse é o principal motivo da escolha dessa unidade para a presente pesquisa, diante da mudança de gestão e dos números apresentados por esta Vara Judicial.

A composição atual do cartório da 2ª Vara Cível de São José é de quatro servidores e dois estagiários remunerados.

É importante destacar os números de processos dessa unidade judicial no decorrer dos últimos anos para que se possa desenhar o quadro atual e se ter uma visão mais abrangente da unidade, necessária para se contextualizar a presente pesquisa. Destaca-se que todos os números a seguir apresentados foram retirados do Sistema de Controle Estatístico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e dos Relatórios das Correções realizadas na unidade pela Corregedoria Geral de Justiça e pelo Conselho Nacional de Justiça.

O Sistema de Controle Estatístico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina é uma ferramenta utilizada para se verificar todos os dados de processos das unidades. A atualização do programa ocorre diariamente e possibilita a verificação de número de processos das unidades, de forma

totalizada e pormenorizadamente, com a fase e o local do processo, tempo de paralização e atividades pendentes.

1.3.1 Números da 2ª Vara Cível de São José

O estudo cronológico dos números estatísticos da unidade nesse momento observa o marco inicial no ano de 2012, uma vez que no final de 2011 houve a readequação do quantitativo de processos dessa Vara Judicial, com a criação de mais uma vara cível em São José - SC.

Em julho de 2012, a 2ª Vara Cível de São José possuía um acervo de 5.378 mil processos e 440 processos parados há mais de 100 dias.

No relatório da Inspeção da Unidade, realizada em agosto de 2012 pela Corregedoria-Geral da Justiça da Santa Catarina, concluiu-se que possuía 5.480 mil processos e um total de 166 processos parados há mais de 365 dias. Destacou-se que haviam 726 processos em carga, 1.073 mil processos aguardando intimação do advogado, 406 petições pendentes de juntada, entre outras questões. Por findar, o relatório determinou a revisão dos processos sem movimentação, a regularização dos processos em carga e a promoção da execução das atividades pendentes, estabelecendo prazos para tanto.

Posteriormente à realização da inspeção supracitada, no mês de outubro de 2012, a unidade possuía 5.689 mil processos, com uma entrada de 199 processos, e 450 processos parados há mais de 100 dias. De igual forma, em janeiro de 2013, a 2ª Vara Cível possuía 5.720 mil processos, com uma entrada de 230 processos, e 1.047 mil processos parados há mais de 100 dias.

O relatório da Inspeção, realizada pelo Conselho Nacional de Justiça na unidade em novembro de 2013, constatou que a unidade possuía 5.856 mil processos; recebeu 512 processos de entrada nos 3 meses anteriores; 1.038 mil processos pendentes para intimação do advogado; grande acúmulo de petições para juntada aos processos; 225 processos em carga há mais de 100 dias, bem como 666 processos parados há mais de 100 dias.

É importante enaltecer que há divergência do número encontrado pelo Conselho Nacional de Justiça com o número disposto no Relatório do SAJ Estatística, na qual este afirma que a 2ª Vara Cível de São José possuía 6.296 mil processos, em novembro de 2013.

Em janeiro de 2014, a unidade possuía 7.307 mil processos e 1.092 mil processos parados há mais de 100 dias. Por conseguinte, em julho de 2014, foi realizada nova inspeção da Corregedoria-Geral da Justiça de Santa Catarina que constou no seu relatório os seguintes

dados: 6.551 mil processos em andamento, 642 processos sem andamento há mais de 180 dias; 1.515 mil processos em carga. Dessa forma, foi determinada a revisão dos processos parados há mais de 100 dias, a regularização dos processos em carga e o impulso das atividades pendentes, entre outras, fixando-se prazo para tanto.

Seguindo a ordem cronológica, a 2ª Vara Cível possuía em janeiro de 2015 5.959 mil processos, com uma entrada de 102 processos, 1.312 mil processos parados há mais de 100 dias e 243 petições pendentes de juntada aos autos. Além disso, ressalta-se que nesse mesmo ano houve um aumento significativo de processos na unidade, o qual resultou em 7.347 mil processos em julho de 2015 e 7.732 mil processos em setembro de 2015.

Continuamente, evidencia-se que em janeiro de 2016, a unidade possuía 7.574 mil processos e 3.780 mil processos parados há mais de 100 dias, destacando-se, ainda, 205 petições intermediárias pendentes de juntada aos autos.

Um aspecto importante a ser ressaltado nestes apontamentos temporais é esclarecer que nos meses de janeiro e fevereiro de 2017 cada uma das Varas Cíveis de São José recebeu cerca de 2.300 mil novos processos, referentes à cobrança de tarifa de esgoto ajuizada pela Concessionária que prestou o serviço ao Município, o que impactou diretamente no número de processos nas unidades judiciais.

Dessa forma, com o impacto do ajuizamento supracitado, em janeiro de 2017, a unidade possuía 9.065 mil processos, com uma entrada de 704 processos e 1.657 mil petições pendentes de juntada aos autos, assim como no mês de fevereiro do mesmo ano a unidade encerrou o mês com 10.951 mil processos.

Outro fato que merece destaque no histórico da 2ª Vara Cível foi o acompanhamento realizado em maio de 2017. Tratou-se do pedido de providências n. 0000305.91.2017.8.24.0600, no qual houve solicitação da magistrada de requerer um assessor correicional ou chefe de cartório para que ele transmitisse sua experiência em organização e conhecimento sobre os procedimentos e rotinas à chefe de cartório nomeada. Isso aconteceu, devido a constatação da falta de experiência e treinamento dos servidores da unidade. Nesse sentido, foi deferida medida excepcional para que outro chefe de cartório realizasse o repasse das orientações almejadas.

No decorrer das atividades do pedido de providências em comento, o relatório da análise preliminar constatou que, no período de 15 a 26 de maio de 2017, havia um total de 11.287 mil processos na unidade, sendo 44% dos processos físicos, entre outras constatações.

Além disso, é importante destacar que havia 3.168 mil processos parados há mais de 100 dias, dos quais apenas 102 estavam no gabinete da magistrada.

A partir disso, no relatório final da Corregedoria Geral de Justiça, foi constada a diminuição de 306 processos na unidade, bem como a redução de cerca de 500 petições intermediárias para juntada aos processos em apenas 2 semanas. Concluiu, ainda, que houve uma redução de 4.197 mil para 1.732 mil pendências em aberto, dentre outros números.

Logo, concluído o pedido de providências em destaque, o parecer da Juíza Corregedora – confirmado pelo Des. Corregedor-Geral de Justiça – afirmou, na época, que as novas rotinas implementadas haviam produzido em três meses melhoras significativas na unidade, e, em alguns casos, a melhoria poderia ser percebida gradualmente.

Com o intuito de encerrar a análise cronológica e de quantitativo de processos da 2ª Vara Cível de São José, ressalta-se que, em janeiro de 2018, possuía 10.324 mil processos, com uma entrada de 139 processos, 1.829 mil petições intermediárias pendentes de juntada. E, por findar, em abril de 2018, a unidade possuía 9.911 mil processos, com uma entrada de 196 processos.

Desta forma, da análise dos números supracitados, pode-se constatar que ainda que existam peculiaridades, o número de entrada e do acervo de processos da unidade aumentou consideravelmente no decorrer dos anos, apesar de a Unidade ter sido objeto de inspeções judiciais consecutivas.

Denota-se, de igual forma, que apesar da unidade em comento ter sido inspecionada três vezes nos últimos anos, duas vezes pela Corregedoria-Geral da Justiça de Santa Catarina e uma vez pelo Conselho Nacional de Justiça, poucos resultados foram sentidos a longo prazo. Com isso, houve crescente aumento de número de processos no total da Vara Judicial, bem como dos números de processos parados, o que significa uma dificuldade na manutenção do acervo e vasão das entradas.

Os dados apresentados sobre a unidade após a edição de inspeção judicial, corroboram o cunho mais fiscalizatório das auditorias realizadas nas unidades judiciais catarinenses, que não possuem como enfoque primordial a análise para melhoria de resultados a longo prazo. No caso específico da 2ª Vara Cível de São José, após a realização das inspeções judiciais, inclusive do Conselho Nacional de Justiça, o número de processos da unidade, bem como do quantitativo de ações sem andamento aumentaram.

Ainda que se tenham justificativas para a falta de controle e manutenção dos números das ações judiciais nas unidades judiciárias, existem mecanismos que auxiliam na busca da melhoria e aprimoramento.

Assim, a manutenção do acervo é de suma importância para que se consiga promover a celeridade processual e atender às demandas da sociedade com relação ao Poder Judiciário de modo a garantir a plenitude do acesso à justiça.

A gestão e a administração do cartório judicial são imprescindíveis para a concretização da celeridade processual, impedindo que a atividade meio seja obstáculo para o cumprimento satisfatório das decisões judiciais.

1.3.2 A Crescente Judicialização de Conflitos

Primeiramente, pode-se observar nos números da 2ª Vara Cível de São José-SC, acima explicitados, uma realidade preocupante do Poder Judiciário, qual seja, o grande número de processos por unidade e o crescente número de entradas.

Apesar desse não ser o enfoque da presente pesquisa, é importante que se aborde de forma simplificada essa questão para contextualização do tema frente à realidade do poder judiciário brasileiro.

A ampliação da postulação de direitos por meio de judicialização, aliado a outras variáveis, sobrecarregou a capacidade institucional do Poder Judiciário, a qual tornou menos satisfatória a prestação jurisdicional.

A sociedade contemporânea precisa repensar o acesso à justiça sob o enfoque mais pragmático, uma vez que o Poder Judiciário brasileiro não possui capacidade de atender a quantidade de demandas crescentes em escalas de progressões geométricas.

O Relatório da Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça de 2017 traz elementos acerca de dados dos processos no Judiciário Brasileiro. Segundo ele, o Poder Judiciário finalizou o ano de 2016 com 79,7 milhões de processos em tramitação, com 29,4 milhões de novos processos, ou seja, um crescimento de 5,6% em relação a 2015. Destacou, ainda, a taxa de congestionamento com percentual de 73% em 2016, logo, apenas, 27% de todos os processos foram solucionados.

Assim, o número de processos pendentes continua aumentando. O crescimento acumulado no período foi de 31,2%, ou seja, acréscimo de 18,9 milhões de processos entre 2009 e 2016.

No entanto, a estrutura organizacional do Poder Judiciante não acompanha o crescimento significativo acima, pois ainda que se tenha registrado um marco histórico no ano de 2016, com 30,8 milhões de casos julgados, o esforço limitou-se ao quantitativo de processos novos. Em 2016, a carga de trabalho de um juiz de primeira instância foi de 7.192 mil processos. Esses números não são compatíveis com a eficiência e celeridade almejado nos trâmites processuais.

Assim, para se promover o acesso à Justiça atualmente é necessário ter uma estrutura adequada para não se limitar o acesso ao Judiciário, mas que se tenha uma justiça capaz de utilizar os métodos mais aptos e promover a justiça propriamente dita. (LAMY; RODRIGUES, 2016).

Ao mesmo tempo que a extensão do acesso à justiça foi ampliada, – passando a abranger além da facilidade da postulação de causas, a garantia de procedibilidade eficaz e efetiva – entraves da propagação surgiram e a necessidade de se refletir a eficácia de seus instrumentos e métodos afloraram.

As mudanças dos anseios da sociedade refletiram também na expectativa da prestação jurisdicional, e se em outros tempos a simples entrada era sinônimo de acesso garantido, atualmente o acesso à justiça precisa de outros elementos para sua efetividade.

Assim, ainda que se possa almejar um modelo ideal, no qual a todos é garantido o acesso à justiça, no seu sentido amplo e ilimitado, é necessário uma análise dessa proposição de forma racional, de modo a observar às limitações orçamentárias e estruturais do Estado Brasileiro.

Logo, a presente pesquisa envolve a tormentosa questão acerca da efetividade da garantia de eficiência do poder judiciário por meio de controle dos seus atos e as possíveis consequências dessa interferência no acesso à justiça.

O questionamento que se faz, é se a realização de controle dos atos administrativos do Cartório da 2ª Vara Cível de São José - SC, por meio de auditoria operacional preventiva, pode acarretar em maior efetividade administrativa e processual da unidade, proporcionando que o acesso à justiça seja garantido de forma mais eficaz, plena e célere.

2Desta forma, a indagação é se a revisão na postura da Administração do Judiciário interferirá de alguma forma, positivamente, no acesso à justiça, no sentido pleno de sua percepção, garantido constitucionalmente.

2. FORMAS DE CONTROLE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, NOÇÃO DE EFICIÊNCIA E AUDITORIA ORGANIZACIONAL

A Administração Pública deve sempre atuar na persecução do bem da coletividade e do controle de suas atividades, sendo este o pressuposto básico do Estado Democrático de Direito. O controle preventivo é uma das formas possíveis de fiscalização e cautela para a concretização dos objetivos, de modo a garantir a revisão das atividades e obstando erros futuros, como método de gestão e planejamento.

De igual forma, os administradores públicos devem promover a condução das atividades administrativas visando, sempre, à eficiência consolidada na Constituição Federal. A ideia de eficiência está intimamente ligada à produtividade com qualidade e rapidez, a qual deve garantir, acima de tudo, o objetivo primordial da Administração que é o interesse público.

A auditoria operacional é um dos métodos de controle das atividades supracitadas a qual possui a perspectiva de consolidar a fiscalização e prevenção de atos da Administração Pública, promovendo a garantia de eficiência almejada.

Por conseguinte, a otimização das atividades administrativas dentro do Poder Judiciário é fundamental para o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional e para que a garantia de eficiência seja propulsora para que o acesso à justiça seja concretizado em toda a sua percepção atual.

2.1 CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A necessidade de controle das atividades desenvolvidas pelo Estado é primordial para garantia da legalidade e legitimidade de seus atos. Um controle eficiente busca analisar a proporcionalidade entre a liberdade e a autoridade, por isso a autonomia da Administração Pública prescinde de limites externos e internos para que possa executar seus atos com o melhor aproveitamento possível, mas respeitando a legalidade e o interesse público, invariavelmente, conforme elucida Onofre Alves Batista Júnior na obra Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa (2012).

No presente estudo será analisado como o controle de atos da Administração Pública pode ter grande impacto nos resultados e objetivos a serem alcançados pela mesma, uma vez que a utilização preventiva de diretrizes pode abordar a execução de forma mais eficaz, sem desprezar as normas existentes.

2.1.1 Conceito de Controle

A função do controle na Administração Pública é assegurar que a condução das atividades está condizente com a ordem pública e que sua atuação é pautada pelos ditames legais.

Nesse sentido, os objetivos do controle na esfera administrativa estão intimamente ligados à verificação de que a liberdade de atuação respeita as questões legais e o interesse público, protegendo os administrados e a própria administração. (CARVALHO FILHO, 2018).

O poder concedido pelo Estado para que a Administração Pública atue é uma responsabilidade que está vinculada à possibilidade de revisão e de verificação da compatibilidade de sua atuação com o disposto no ordenamento jurídico.

Atinente ao significado de controle dentro do Estado, Phillip Gil França esclarece:

Aquele que administra tem o dever jurídico de dar conta de sua administração e de responder por seus atos, conforme essa noção de controle. Significa, então, pedir conta (controlar) por uma parte e res-ponder (ser controlado) por outra. Esses princípios, fundadores de todo ordenamento jurídico, são aplicáveis ao administrar a coisa pública e constituem o princípio da juridicidade da atuação da Administração. (FRANÇA, 2016, p. 100).

O controle da Administração Pública, apesar de ser mais popular no aspecto da vigilância, é primordial para garantir que diretrizes de novas resoluções e direções possam ser utilizados como forma de buscar sempre melhorias.

Assim, ainda que se utilize costumeiramente o controle como forma fiscalizatória, a possibilidade de seu caráter pedagógico, de sanar erros futuros e promover a melhoria do desenvolvimento de atividades, pode ser um impacto muito maior na otimização e garantia de eficiência nos atos da Administração Pública.

O conceito adotado de controle da Administração Pública é abrangente e, conforme acima explicitado, se traduz na necessidade de fiscalização, prevenção e direção, determinando que se guie sempre pelas regras e princípios do ordenamento jurídico que o legitimam. A orientação é no sentido de conduzir a atuação administrativa para afinidade com o interesse público e os ditames legais. (NOHARA, 2017).

Um exemplo da abrangência e alcance do controle são as recomendações do Tribunal de Contas nas auditorias de natureza operacional, relatadas pelo autor Antonio Carlos Flores de Moraes na obra *Legalidade, Eficiência e Controle da Administração Pública* a qual especifica:

Compreende, portanto, as etapas de seleção, planejamento, execução, análise, elaboração de relatório, comentário do gestor, apreciação pela Corte, divulgação e monitoramento. Dentre essas diversas fases merece destaque aquela relativa à manifestação do gestor sobre as conclusões e recomendações propostas pelo corpo técnico do Tribunal de Contas. Assim, elaborada a versão preliminar do relatório, este será submetido à consideração dos gestores dos programas auditados, para que possam agregar comentários que julguem necessários sobre os problemas identificados e sobre a proposta de trabalho apresentada. Após o que, os comentários aos gestores, devidamente analisados pelos auditores, serão incorporados à versão final do relatório de auditoria a ser submetida à apreciação do relator e do plenário. (MORAES, 2007, p. 231)

A partir disso, é importante destacar que, no atual contexto do Estado Democrático, o conceito e limitação do controle da Administração Pública sofreram mutações e com esse amadurecimento foi necessária adequação às novas pretensões da sociedade atual. Dessa forma, novos valores democráticos foram inseridos aos critérios de legitimação do controle da ação estatal e a Administração Pública passou a ampliar suas formas de autocontrole. (SCHIRATO, 2015).

Nesse aspecto é construtivo destacar as bases do controle, explicitadas por Humberto Petrei (1997), quais sejam, o aprimoramento de instrumentos que busque maior proximidade entre o interesse público e a atuação do poder público; de igual forma, a noção de vigilância entre os Poderes e, por fim, a possibilidade dos administradores contarem com um sistema de verificação da atuação dos responsáveis, visando sempre garantir os objetivos das instituições.

Partindo para uma premissa mais gerencial, os ensinamentos acerca de políticas de gestão discorrem sobre a necessidade de realização de controles para que se possa alcançar os objetivos definidos

pela Instituição. Por conseguinte, o controle visa assegurar que os resultados das estratégias e planejamentos tenham maior proximidade possível com o modelo idealizado. (SANTOS, 2014).

Assim, o controle exercido pela Administração Pública pode fazer análise de desvios, desenvolver uma perspectiva estratégica e, ainda, visar ao aperfeiçoamento contínuo. Logo, na medida em que o Estado assume a incumbência do exercício de diversas atividades, a responsabilidade para que estas atribuições sejam realizadas de forma eficiente, visando resultados de gestão, também é encargo do controle a ser realizado.

Portanto, é nítido que esse mecanismo atue precipuamente na observância da legalidade da atividade administrativa, mas a eficiência e a garantia da persecução das finalidades da Administração Pública também devem ser verificadas. Nesse sentido, discorre Onofre Alves Batista Júnior na obra *Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa*:

No tocante aos outros planos de eficiência administrativa, os órgãos do controle interno se concentram quase que exclusivamente nas questões atinentes à legalidade e aos aspectos relativos à economicidade, em especial, ainda, no que diz respeito ao controle gasto. No mais das vezes, acaba-se por ter de admitir que o controle interno da eficiência administrativa, constitucionalmente previsto, mostra-se por demais insuficiente e poucos resultados práticos ao bem comum propicia.

[...]

Da leitura do art. 74 da CRFB/88, pode-se concluir que o controle administrativo deve, efetivamente e sempre, proceder à aprovação dos atos da Administração Pública, para que se possa dar cumprimento aos princípios da legalidade e, sobretudo, ao da eficiência administrativa. Trata-se, pois, de mandamento constitucional de aplicação permanente, cotidiana, obrigatória, no âmbito do controle interno da Administração Pública, que não exclui, e nem poderia, a necessidade de outros controles, como o judicial e o legislativo. (BATISTA JÚNIOR, 2012, p. 485)

Nesse sentido, seguindo a linha de raciocínio desejado no presente estudo, a Administração Pública ao exercer o controle interno de forma preventiva poderá se aperfeiçoar continuamente e, assim, alcançar de forma mais plena seus objetivos.

Portanto, ainda que o controle da Administração Pública seja um poder e uma responsabilidade com o dever precípua do Estado em verificar a compatibilidade de suas atividades com as incumbências para o qual foi destinado, também é uma oportunidade para que a atuação administrativa promova a retificação e as melhorias necessárias para que a condução das atividades seja sempre pautada pela garantia de eficiência.

2.1.2 Tipologia de Controle da Administração Pública

Existem formas diversificadas de se promover a tipologia do controle da Administração Pública. No presente estudo se adotará o critério da simplicidade para descrever as formas de classificação, adotando-se as diferenciações quanto ao agente, quanto ao âmbito, quanto ao momento e quanto ao objeto.

Destaca-se que como a pretensão desse estudo de caso é o enfoque do autocontrole, a abordagem sobre as classificações será realizada de forma menos aprofundada, limitando-se a promover a descrição das diferenciações e não se pretendendo analisar minuciosamente cada tipo.

No que concerne ao âmbito do controle, esse poderá ser interno, quando é realizado pela própria Administração Pública, ou externo, quando é efetivado por outros Poderes, ou seja, é realizado por órgão externo ao que realizou o ato. Por conseguinte, o Poder Legislativo no papel de fiscal do Poder Executivo e o Poder Judiciário que devem analisar os casos que forem a julgamento sobre a Administração Pública, sem olvidar os limites legais para tanto e os órgãos autônomos, conforme discorre Odete Medauar na obra Controle da Administração Pública (2014).

Não obstante destacar que dentro do Poder Judiciário e do Poder Legislativo há atuação administrativa, logo, o controle administrativo dentro desses Poderes dá-se em razão da função administrativa realizada dentro de suas esferas.

De igual forma, outra tipologia do controle da Administração Pública diz respeito ao órgão controlador, que pode ser o controle administrativo, legislativo ou judicial. O primeiro é aquele realizado pelo próprio órgão que realizou a atuação; o segundo é atinente à

atividade de fiscalização do Poder Legislativo, no qual estão inseridos os Tribunais de Contas; e, por fim, o controle judicial que é realizado pelo Poder Judiciário quando provocado em situação concreta (MEDAUAR, 2014).

No tocante à classificação sobre o controle de acordo com o órgão controlador, Irene Patrícia Nohara (2017) esclarece as limitações do controle de acordo com a competência fixada para cada um dos Poderes pela Constituição Federal:

O controle também é dividido quanto ao órgão controlador, podendo haver, portanto, controle legislativo, administrativo e judicial.

O controle legislativo é aquele que permite o Poder Legislativo fiscalizar a Administração Pública.

O controle judicial é aquele que se restringe a aspectos de legitimidade, conforme será visto, mas não adentra ao “mérito” das opções tomadas dentro das possibilidades interpretativas extraídas do ordenamento jurídico.

Controle administrativo pode ser considerado ainda mais abrangente do que controle da Administração Pública, haja vista que os demais Poderes, isto é, o Legislativo e o Judiciário, também praticam atos administrativos para gestão de seus quadros e por isso estão sujeitos ao controle administrativo, que não é controle da Administração Pública, propriamente dito. (NOHARA, 2017, p. 890- 891).

Há, ainda, a classificação de acordo com o objeto, dividindo-se entre controle de legalidade – que diz respeito à correspondência da atuação com as normas, inserindo-se nesse aspecto todas as legislações e regulamentações –, e controle de mérito – que é o controle exercido de ofício ou mediante provocação pela administração, de acordo com critério de conveniência e oportunidade.

A associação do poder discricionário ao controle de mérito é evidente, uma vez que a utilização desse poder pressupõe liberalidade de escolha legítima, respeitando o interesse público. Entretanto, é salutar apontar que a opção de atuação se limita aos fins da Administração Pública e aos pressupostos legais para tanto, o que não significa escolhas pessoais do agente. (CARVALHO FILHO, 2018).

O controle realizado pela própria Administração pode ser prévio, quando realizado antes da execução da conduta; concomitante, quando realizado ao mesmo tempo da atividade; ou ainda, posterior, quando realizado sobre conduta já consumada.

Apesar de o enfoque deste estudo de caso ser o controle prévio, destaca-se a abordagem de Matheus Carvalho acerca dessas diferenciações:

O controle administrativo pode ser realizado de forma prévia, concomitante ou posterior ao ato controlado e deve pautar-se na análise de legalidade dos atos controlados, assim como nos aspectos de oportunidade e conveniência destas condutas. Ademais, trata-se de controle que pode ser exercido mediante provocação, ou de ofício por iniciativa do órgão controlador, uma vez que essa prerrogativa configura poder-dever atribuído à Administração Pública, não lhe sendo permitido fugir da sua obrigação de analisar os atos por ela executados no exercício das suas funções. (CARVALHO, 2016, p. 373-374).

Assim, o controle prévio é aquele que visa antecipar que uma ação ilegítima ou ilegal seja realizada. O controle concomitante é aquele durante a execução da atividade administrativa, e o controle posterior objetiva a verificação e retificação da atuação já executada.

Com isso, essas classificações auxiliam na definição e na melhor compreensão dos institutos, seja pela questão comparativa ou na inserção dos elementos dentro da estrutura e de um contexto mais amplo.

A proposta de uma auditoria operacional, objeto deste trabalho, insere-se dentro do controle interno da Administração Pública, mais especificamente no autocontrole da Administração Pública, como método de verificação de desempenho, o qual será abordado na sequência.

2.1.3 Controle Interno da Administração Pública

Primeiramente é importante delimitar os conceitos adotados no presente estudo de caso para que se possa desenvolver o tema de autocontrole da Administração Pública, especificamente.

O artigo 74 da Constituição Federal prevê a possibilidade de controle interno dentro de cada um dos Poderes, estabelecendo diretrizes de atuação:

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

§ 1º Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária.

§ 2º Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União. (BRASIL, 1988).

Conforme acima explicitado, dentro do controle interno da Administração Pública existem diversas formas de realização desse exercício pela própria Administração. Assim, dentro do controle interno é possível que seja realizado espontaneamente ou por provocação.

A partir das formas possíveis de controle interno e suas aplicabilidades, Phillip Gil França analisa as divergências de atuações:

Basicamente, a atividade de um sistema de controle interno funciona por intermédio de uma sinérgica ação de ouvidoria, auditoria e corregedoria administrativa – logicamente, podendo existir atribuições e rótulos diferentes em

cada unidade administrativa. Entretanto, a função de a) ouvir e processar o reclame, seja do cidadão ou da própria Administração (ouvidoria); b) de verificar constantemente a legalidade, eficiência, eficácia e efetividade da Administração (auditoria); e de c) identificar, processar e encaminhar a respectiva e proporcional correção de falhas do exercício administrativo (corregedoria) persiste em qualquer sistema de controle interno. (FRANÇA, 2016, p. 106)

Especificamente, o autocontrole da Administração Pública trata-se de um mecanismo espontâneo que possui a função de vigilância das atuações administrativas, de guia para estabelecer diretrizes na condução das atividades e de correção para revisar ações que necessitam de retificação por iniciativa de sua própria atuação.

Ressalta-se que se adotou a delimitação de controle executado dentro da Administração Pública em sentido mais amplo, apesar de existirem posicionamentos divergentes. Assim, deriva do poder hierárquico ou, ainda, de um controle mais gerencial que é desprovido de relação hierárquica entre controlador e controlado. (CARVALHO FILHO, 2018).

Diante dos novos anseios da sociedade, mais preocupada em fiscalizar as atividades exercidas pelo Estado e exigir o cumprimento do interesse público da eficácia e eficiência nas instituições, o autocontrole da Administração Pública passou a ser atividade fundamental para esse exercício.

Em continuidade com a nova visão da competência da Administração Pública, Marçal Justen Filho descreve que:

O controle interno da atividade administrativa é o dever-poder imposto a próprio Poder de promover a verificação permanente e contínua da legalidade e da oportunidade da atuação administrativa própria, visando a prevenir ou eliminar defeitos ou a aperfeiçoar a atividade administrativa, promovendo as medidas necessárias para tanto. (JUSTEN FILHO, 2013, p. 1204).

O controle interno é um tema relevante e atual, uma vez que permite a prevenção, correção e melhoria da atuação administrativa e, ainda, possibilita que os atos sejam revistos de forma antecipada.

Dessa forma, o controle abrange desde questões fiscalizatórias à possibilidade de prevenção de atuações deficitárias, garantindo que a condução das atividades seja respaldada no interesse público. (NOHARA, 2017).

A autotutela é uma forma de controle de sua própria atividade, realizada de forma a sanar possíveis erros ou, ainda, aprimorar a execução de determinadas atividades, objetivando que a gestão seja a mais efetiva e eficiente possível.

Com isso, destaca-se que cada vez mais as instituições públicas estão preocupadas em promover correções de suas atuações, surgindo a proliferação de órgãos de correções internas dentro da Administração Pública. (PEREZ, 2016, p.71).

O controle interno da Administração Pública está previsto expressamente nas Súmulas 346 e 473, do Supremo Tribunal Federal, que assim o prescrevem:

Súmula 346. A Administração Pública pode declarar a nulidade dos seus próprios atos. (BRASIL, 1963)

[...]

Súmula 473. A administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornam ilegais, porque deles não se originam direitos; ou revogá-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial. (BRASIL, 1969).

O instrumento em lume pode ter grande impacto nos resultados e objetivos a serem alcançados pela Administração Pública, uma vez que a utilização preventiva de diretrizes pode abordar a execução de atos de forma mais eficaz, observando as normas existentes.

Assim, uma boa Administração Pública requer a realização de controle de suas gestões para que se possa apontar os pontos de melhorias e se antecipar aos erros. O controle preventivo de gestão pode apontar gargalos, sanar erros operacionais e buscar alternativas mais eficientes para a condução das atividades.

Destacando a necessidade de revisão da postura da Administração Pública sobre controle dos atos administrativos, bem como sobre a eficiência e efetividade desse mecanismo, José Sérgio da Silva Cristóvam (2016) assim descreve:

Por outro lado, já passadas quase três décadas desde o advento da nova ordem constitucional brasileira, quando foram estabelecidos os contornos desse atual sistema institucionalizado de controle interno e externo do Poder Público, podem ser levantadas críticas consistentes no que concerne aos seus níveis de eficiência e efetividade no controle do agir administrativo. Ademais, não há como desconsiderar os elevados custos de manutenção de um sistema assim hipertrofiado de órgãos e agentes públicos, com diversas sobreposições de esferas de controle, modelo que se tem revelado a um só tempo dispendioso, lento e pouco proativo, ainda muito mais fundado em uma pedagogia punitiva do que na medida da orientação e do controle finalístico e de resultados.

Um aspecto importante a ser destacado é que ainda que dentro da gestão exista discricionariedade, a qual é uma ferramenta essencial ao administrador para poder conduzir a atuação, existem limites aos quais devem ser respeitados, sendo que eles também serão observados por meio de controle.

Nesse sentido, atinente ao poder discricionário e à análise do mérito do ato administrativo, cabe destacar a afirmativa de Luiz Henrique Urquhart Cademartori:

Conclui-se que o mérito do ato administrativo é visto como uma liberdade mitigada, entretanto, não se trata de liberdade, mas do dever de avaliar. A análise do mérito, no exercício do poder discricionário, não está ligada a ideia de liberdade, pois a tarefa do administrador é encontrar a única solução adequada para o caso. Sendo possível avaliar dentre um leque de possibilidades, o gestor público deverá realizar a escolha da melhor solução, dentre aquelas igualmente possíveis. (CADEMARTORI, 2017, p. 23).

O controle da Administração Pública representa um sistema de ferramentas que auxilia na fiscalização, orientação e correção das atividades administrativas, visando sempre o cumprimento das normas

legais, bem como do interesse público que deve estar presente em qualquer ação do Estado. (NOHARA, 2017, p. 889).

Conseqüentemente, esse mecanismo de gestão pode ter além do caráter de correção, o aspecto pedagógico para promover o melhor desempenho dos atos da Administração Pública, sendo imprescindível para que se promova a eficiência no modo previsto na Constituição.

Nesse sentido, é importante destacar os apontamentos de Odete acerca da necessidade de aprimoramento do controle da Administração Pública brasileira:

Embora tenha ocorrido, no Brasil, melhoria nos controles, ainda é insuficiente. Torna-se mister prosseguir no aprimoramento dos controles, institucionalizados ou não, para que a Administração e seus agentes atendam, de modo efetivo, os verdadeiros interesses e direitos da população, no caminho da moralidade, da legalidade da eficiência e do correto uso dos recursos públicos. (MEDAUAR, 2014, p. 19).

O controle interno tem ganhado força dentro das instituições brasileiras, entretanto é imprescindível que sua aplicação seja realizada de forma organizada, estruturada e planejada para que resulte em práticas eficientes e tenha impacto significativo dentro das organizações.

2.2 NOÇÕES DE AUDITORIA OPERACIONAL

Dentro das opções existentes para o exercício do controle interno da Administração Pública, estão inseridos o autocontrole, controle hierárquico, supervisão, inspeção, auditoria, correição, ouvidorias, pareceres vinculantes, controle de ombudsman, controles de gestão, entre outros.

Destaca-se, dentro dos instrumentos supracitados, o objeto do presente estudo, qual seja a auditoria, que se traduz na ação da análise de uma realidade comparada a um modelo preestabelecido como ideal.

Um dos objetivos do controle interno é a motivação à eficiência de gestão, a fim de determinar maneiras para melhor aproveitamento das tarefas de forma uniformizada, célere e efetiva. (ATTIE, 2018).

Assim, independentemente do método de controle interno utilizado, o objetivo de sua realização é o aperfeiçoamento, seja por

meio de retificação de condutas inapropriadas ou melhoria da atuação administrativa.

As auditorias, inspeções e correções são instrumentos semelhantes que efetuam averiguação e fornecem informações e subsídios ao controlador para proporcionar a melhoria da prestação do serviço.

Nesse sentido, auditoria é a confrontação de forma imparcial, entre o fato concreto e desejado, para que se possa esboçar opiniões ou comentários sobre a situação específica. (ARAÚJO, 2008).

Desse modo, ela é um mecanismo que possibilita a execução do controle interno de forma fiscalizatória e pedagógica, uma vez que permite que se analise e aponte os erros cometidos e se oriente para adoção de novas práticas.

Existem muitos modelos de auditoria classificados de acordo com o objetivo pretendido pela ação, como o formato utilizado, ou tipo de agente que a executa, por exemplo. Destaca-se a auditoria governamental que é realizada por órgãos ou entidades da Administração direta ou indireta, diferentemente da Privada. Na mesma linha, a auditoria interna é realizada por pessoas vinculadas à entidade auditada, e a externa é realizada por profissionais sem vínculo com o ente objeto de análise.

A auditoria governamental pode ser direta, quando é realizada por servidores da Administração Pública, e indireta, quando é realizada por terceiros. (PETER; MACHADO, 2014).

Atinente à classificação de auditoria que a difere do acordo do objetivo do trabalho, pode-se destacar a contábil – que realiza a análise dos demonstrativos contábeis –, a auditoria operacional – que objetiva avaliar o desempenho e eficácia das operações e métodos de administração – e a auditoria integrada – que abrange as auditorias supracitadas e faz uma análise geral, inclusive, da contábil, da legalidade dos atos e, ainda, da economicidade e eficiência.

A auditoria operacional consiste em um exame objetivo da gestão e visa apresentar uma avaliação de desempenho, proporcionando informações para melhorar a administração, de forma a englobar efetividade e resultados, economicidade e eficiência. (ARAÚJO, 2008).

Por conseguinte, esse tipo de auditoria significa uma espécie de controle interno utilizado pela Administração Pública para verificação da conformidade de suas atividades de forma globalizada, sendo que abrange o mapeamento e execução das tarefas e objetiva a melhoria dos resultados produzidos.

Com o intuito de esclarecer objetivamente e delimitar o conceito de auditoria operacional, Inaldo da Paixão Santos Araújo a define da seguinte forma:

A auditoria operacional ou *performance audit*, como a denominam os americanos, é a análise e a avaliação do desempenho de uma organização – no todo ou em partes –, objetivando formular recomendações e comentários que contribuirão para melhorar os aspectos de economicidade, eficiência e eficácia.

Auditoria operacional é o conjunto de procedimentos aplicados, com base em normas profissionais, sobre qualquer processo administrativo com o objetivo de verificar se eles foram realizados em observância aos princípios da economicidade, da eficiência, da eficácia e da efetividade. [...] (ARAÚJO, 2008, p. 31)

Além disso, é preciso apontar outra característica importante do tipo de auditoria em comento, qual seja, a de visar a apresentação de recomendações para melhorar o desempenho e aumentar o êxito da organização. (HALLER, 1985).

Este formato de controle também possui outras denominações, tais como auditoria de otimização de recursos ou auditoria de performance. A auditoria governamental citada por Maria da Glória Arrais Peter e Marcus Vinícius Veras Machado (2014) é uma vertente da auditoria de gestão, voltada para o exame das atividades e dos resultados obtidos.

Sobre a abrangência da auditoria operacional, Maria da Glória Arrais Peter e Marcus Vinícius Veras Machado (2014) descrevem a necessidade de avaliação de resultados, de eficiência e efetividade:

Diante do exposto, a auditoria operacional ou de desempenho consiste em avaliar as ações gerenciais e os procedimentos relacionados ao processo operacional, ou parte deste, dos órgãos ou entidades da Administração Pública, programas de governo, atividades, ou segmentos destes, com a finalidade de emitir opinião sobre a gestão. Atua nas áreas inter-relacionadas do órgão ou entidade, avaliando a eficácia dos resultados em relação aos recursos materiais, humanos e

tecnológicos disponíveis, bem como a economicidade, a eficiência, a efetividade e a qualidade dos controles internos existentes para a gestão dos recursos públicos. Sua filosofia de abordagem dos fatos é de apoio, procurando auxiliar a administração na gerência e nos resultados, por meio de recomendações que visem aprimorar procedimentos, melhorar os controles e aumentar a responsabilidade gerencial. Tendo em vista a variedade e a complexidade das questões tratadas, esse tipo de auditoria possui maior flexibilidade na escolha de temas, objetos de auditoria, métodos de trabalho e formas de comunicar as conclusões. (PETER; MACHADO, 2014, p. 104-105).

Esse tipo de auditoria está previsto no Manual de Auditoria Governamental da Organização Latino-Americana e do Caribe das Organizações Superiores de Auditoria, no Escritório de Accountability Governamental dos Estados Unidos, bem como no Manual de Auditoria do Tribunal de Contas da União.

O Manual de Auditoria Operacional do Tribunal de Contas da União de 2010 descreve a auditoria operacional da seguinte forma: “o exame independente e objetivo da economicidade, eficiência, eficácia e efetividade de organizações, programas e atividades governamentais, com a finalidade de promover o aperfeiçoamento da gestão pública”. (TCU, 2010, p. 11).

O guia supracitado, descreve resumidamente as atividades atinentes a esse tipo de controle, no seguinte formato:

Sinteticamente, o ciclo de auditoria operacional se inicia com o processo de seleção dos temas. Após a definição de tema específico, deve-se proceder ao planejamento com vistas à elaboração do projeto de auditoria, que tem por finalidade detalhar os objetivos do trabalho, as questões a serem investigadas, os procedimentos a serem desenvolvidos e os resultados esperados com a realização da auditoria. Na fase de execução, realiza-se a coleta e análise das informações que subsidiarão o relatório destinado a comunicar os achados e as conclusões da auditoria. A etapa de monitoramento destina-se a acompanhar as

providências adotadas pelo auditado em resposta às recomendações e determinações exaradas pelo TCU, assim como aferir o benefício decorrente de sua implementação. (TCU, 2010, p. 14).

Diante disso, percebe-se que esse tipo de instrumento possui maior flexibilidade, pois conta com uma fase de coleta de dados e observação da forma de execução das atividades, diferenciando-o de métodos mais restritos, que se limitam à análise de dados e à produção de relatórios sancionatórios.

Existem diferentes formas de coleta de dados para a auditoria, o Manual do Tribunal de Contas da União (2010) elenca algumas opções, quais sejam, por meio de questionários, entrevistas, observação direta, relatórios de sistemas, e uso de elementos existentes.

A configuração de coleta de dados por meio da observação direta pode ser explorada de maneira mais ampla na auditoria operacional, uma vez que consiste no registro presencial e sistemático de informações por meio de um observador, no qual permite ao profissional compreender o contexto e perceber aspectos que escapam aos relatórios e dos outros meios de coletas, fornecendo uma visão mais ampla do objeto estudado. (TCU, 2010).

O processo se constitui da fase de coleta de dados, que pode ocorrer de diferentes formas como acima explicitado; da execução das atividades, da conclusão com orientações e do relatório.

Atinente à fase de execução, é fundamental ressaltar que existem muitas técnicas possíveis de utilização na auditoria, ou seja, de procedimentos para a fundamentação e conclusão dos trabalhos, quais sejam, exames físicos, observação das atividades, entrevistas, extração de relatórios de sistemas existentes, *benchmarking*, amostragem, entre outras.

Entre essas técnicas, destaca-se a de observação de atividades como umas das ferramentas mais úteis para a proposta da presente pesquisa, pois utiliza a experiência do auditor na observação dos métodos empregados na execução do serviço. Assim, William Attie a delimita:

A observação é técnica indispensável à auditoria. Pode revelar erros, problemas ou deficiências através de exame, e é uma técnica dependente de argúcia, dos conhecimentos e da experiência do auditor, que colocada em prática, possibilitará que

sejam identificados quaisquer problemas no item em exame. (ATTIE, 2018, p. 270- 271).

De igual forma, é importante destacar a técnica do *benchmarking*, que se utiliza para adoção de boas experiências de planejamento e gestão mediante estabelecimento de parâmetros de produtividade em outras realidades.

Acerca do método em comento, Maria da Glória Arrais Peter e Marcus Vinícius Veras Machado o descrevem como técnica comparativa e de gestão da seguinte forma:

O benchmarking pode ser definido como uma técnica voltada para a identificação e a implementação de boas práticas de gestão, com o objetivo de determinar, mediante comparações de desempenho, se é possível aperfeiçoar o trabalho desenvolvido em uma organização. Essas comparações devem focar os diferentes recursos empregados na produção de uma unidade-padrão de produto, identificando as variáveis mais significativas. Além disso, o benchmarking pode ser útil para reforçar as conclusões dos trabalhos de auditoria ou averiguar se o órgão ou o programa auditado está ou não desenvolvendo um bom trabalho. (PETER; MACHADO, 2014, p. 171).

Destarte, a auditoria operacional é uma forma de controle flexível, amplo e que possui a finalidade de avaliar atos de gestão visando à melhoria de desempenho, especificamente na economicidade, eficácia e eficiência, uma vez que procura formas mais econômicas de se concretizar as atividades, por meios mais céleres e com mais êxito.

Por findar, a conclusão da auditoria operacional é um relatório com descrição dos dados coletados, bem como com a possibilidade de sugestão de aprimoramento, além de apontamentos corretivos, o que traduz no diferencial desse método de controle, mais preocupado com a efetividade e eficiência da atuação.

A conclusão da auditoria operacional, por meio do seu relatório, deve conter a exposição fundamentada de comentários acerca do curso dos trabalhos, apontar sugestões construtivas que impactem na melhoria do controle interno, na economicidade, na eficácia e eficiência da

atuação pública e, inclusive, em formas mais adequadas de gestão (ARAÚJO, 2008).

A flexibilidade do formato e abrangência da execução proporcionam resultados satisfatórios das atividades executadas e, conseqüentemente, contribuem para que se alcance o fim principal de qualquer atividade de controle, qual seja, o progresso.

2.3 DEFINIÇÃO DA GARANTIA DE EFICIÊNCIA

A garantia de eficiência é postulado que direciona e orienta as ações da Administração Pública para a consecução de seus objetivos previstos na Constituição Federal, guiando a conduta para o melhor aproveitamento dos atos possível.

A previsão legal da eficiência está na Constituição da República Federativa do Brasil (1988), no artigo 37, que afirma:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:[...]. (BRASIL, 1988).

De igual modo, a lei do processo administrativo federal – Lei n. 9.784, de 29 de janeiro de 1999 –, determina que os atos da Administração Pública devem ser regidos sob esta garantia:

Art. 2º A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência. (BRASIL, 1999).

Assim, neste estudo será adotado o conceito de eficiência como garantia de uma boa gestão, e não como princípio, norma abstrata, na qual a condução dos atos será norteada com probidade, motivação, transparência e outras propriedades que a englobam. (FREITAS, 1999).

Importante delimitar de forma bem sintética a diferenciação acima exposta. De acordo com Robert Alexy (1993, p. 168) "princípios são exigências de otimização, seu cumprimento pode ser feito em

diferentes graus, das possibilidades reais e jurídicas", assim possuem uma certa relatividade quanto à sua forma de incidência.

De igual forma, contrapondo a categorização acima, Ferrajoli (2012) afirma que esses princípios são regras que necessitam de complementação normativa para efetivação das suas respectivas garantias.

A garantia de eficiência vincula-se ao modo de consolidação das ações, na qual a racionalidade deve ser preservada para que os atos sejam direcionados para a utilização das ferramentas e modos mais adequados, ponderando custo e tempo e, assim, alcance não somente os objetivos do ato em si, como os objetivos precípuos da Administração Pública.

A gestão administrativa pautada pela otimização e eficiência e seus atos, visa a concretização do máximo de direitos fundamentais possíveis e da atuação administrativa com qualidade e é decorrente do Estado Democrático de Direito. A boa administração é transparente da execução de suas atividades, respeitando o sistema legal e buscando a probidade e maximização dos efeitos de suas ações, de acordo com as ponderações de José Sérgio da Silva Cristóvam (2016).

Não se trata de conceito limitado com orientação específica acerca da atuação pública, mas de diretriz para a concretização das ações e de norte para o atual modelo de gestão pública.

Acerca dessa limitação e contextualização da eficiência, Emerson Gabardo (2017) esclarece:

Nenhum destes sentidos, todavia, foi escolhido politicamente pelo legislador brasileiro como aquele que seria utilizado genericamente. Todos os significados ora descritos podem estar presentes no caso concreto, dependendo da regulação jurídica específica da situação, bem como das exigências fáticas de atenção à finalidade prevista no sistema jurídico como dever ao administrador – o único ponto conceitual inafastável é a exigência de otimização da atuação. O conteúdo decisional inerente a esta otimização, entretanto, não é algo pré-estabelecido – e nem deve ser, pois não se trata de uma decisão científica da doutrina ou uma decisão hermenêutica do Poder Judiciário e sim de uma escolha pública que deve ser feita

primordialmente no exercício da função legislativa.

Apesar de ser citado por muitos autores como um princípio ligado a uma boa e desejável Administração Pública, o conceito de eficiência neste ramo é um pouco mais limitado, pois abrange além da necessidade de melhor aproveitamento de recursos, a utilização dos meios mais adequados e dos melhores resultados para as carências públicas. (NOHARA, 2017).

No entanto, a eficiência presente na Administração Privada não pode ser equiparada a da Administração Pública, pois enquanto àquela objetiva lucro e busca adequação às exigências do mercado, o Estado se preocupa com a consecução dos interesses públicos e com a prestação de serviços.

Com o propósito de dissertar sobre a diferença da eficiência da Administração Pública e da Administração Privada, Onofre Alves Batista Júnior (2012, p. 164) explana que a última se impulsiona pelo lucro, enquanto na esfera pública há uma maior complexidade, uma vez que suas referências não são mensuráveis e coloca à disposição das pessoas, também, bens imateriais, o que acarreta maiores dificuldades de planejamento, execução e controle.

Por conseguinte, não se pode olvidar que na Administração Pública além dos elementos presentes na eficiência do setor privado, a garantia deve se pautar, ainda, pelo respeito aos limites legais e interesse público.

Irene Patrícia Nohara (2017) explicita a divergência da eficiência aplicada na Administração Privada para a Administração Pública. Esses dois tipos de administrações divergem quanto à sua finalidade, uma vez que a Administração Privada visa ao lucro, e a outra almeja a garantia do interesse público. Por conseguinte, a eficiência na Administração Pública está pautada em objetivos e limites diferentes, uma vez que o Estado objetiva sempre o interesse público, embora possa ser mais custoso, e deve observar os limites legais para execução de suas atividades.

O conceito de eficiência adotado no presente estudo é no sentido de garantir que a atuação administrativa seja conduzida para a obtenção dos melhores resultados possíveis, convergindo com os fins do Estado, de maneira a abranger desde a melhor aplicação dos recursos à escolha dos meios utilizados para tanto.

É importante destacar a divergência dos autores acerca da inserção da eficiência como princípio explícito constitucionalmente por se tratar de conceito aberto e de difícil delimitação.

Atinente à crítica de alguns doutrinadores sobre a superestimação da eficiência como medida para resolução dos problemas da Administração Pública, Julio Cesar Marcelino Junior discorre:

O parâmetro da ação eficiente incorporado ao ordenamento pátrio instalou no imaginário social a ideia de que a eficiência consistia em parecer para os problemas da administração pública. Sempre carregado pelas queixas de moralização da máquina pública, o discurso da eficiência foi rapidamente introduzido aos pronunciamentos de parte dos agentes políticos.

Tornando-se verdadeiro paradigma a partir do qual toda a atuação estatal deve estar pautada, a eficiência, ao lado da concorrência, produtividade e competitividade, reveste-se de caráter ético-universal. Naturaliza-se no imaginário coletivo a ideia desenvolvimento que, desde a modernidade, tem por base uma racionalidade dominadora, excludente e que encobre a diferença e a alteridade. (MARCELINO JÚNIOR, 2016, p. 40).

Não se trata de conceito ideal de objetivação de requinte, mas de esmero na condução da atividade administrativa para que se possa concretizar os objetivos delimitados da melhor forma possível, acautelando-se de aspectos como economia, qualidade, celeridade, entre outros, sem olvidar as normas legais e o interesse público.

Irene Patrícia Nohara disserta na obra *Reforma Administrativa e Burocracia: impacto da eficiência na configuração do direito administrativo brasileiro* (2012) sobre os limites da razoabilidade de eficiência no setor público ao afirmar que a eficiência no Poder Público não é uma exigência de perfeição, uma vez que existem limites para a atuação administrativa. Nesse sentido, a autora assegura que não é permitido invalidar atos razoáveis sob a perspectiva de que não alcançaram o esmero, pois a execução dos atos na Administração Pública pauta-se em limitações de recursos financeiros e humanos, por exemplo.

Os anseios da sociedade atual mudaram a perspectiva com relação à atuação da Administração Pública, não se satisfazendo apenas

com a prestação de serviço, mas exigindo um desempenho célere, econômico e com qualidade, o que direciona para a eficiência de sua performance na escolha dos meios para execução de seus atos.

Por oportuno, destaca-se, ainda, a crítica do autor Celso Antônio Bandeira de Mello (2009) quanto à inserção da eficiência no rol de princípios da Administração Pública por acreditar que se trata de postulado essencial à conduta do administrador, estando intrinsecamente ligado à atividade administrativa. Nesse sentido, o autor explana:

O fato é que o princípio da eficiência não parece ser mais que uma faceta de um princípio mais amplo já superiormente tratado, de há muito, no direito italiano: o princípio da boa administração. Este último significa, como resulta das lições de Guido Falzone, em desenvolver a atividade administrativa 'do modo mais congruente, mais oportuno, e mais adequados a serem alcançados, graças à escolha dos meios e da ocasião de utilizá-los concebíveis como os mais idôneos para tanto'. (MELLO, 2009, p. 122).

Nesse sentido, a eficiência é utilizada como parâmetro para conduzir a atuação administrativa, direcionando a Administração Pública para uma condução mais voltada para a gestão com economicidade e busca de meios mais céleres e com qualidade, e afastando-se do modelo burocrático.

A complexidade da sociedade atual, com a velocidade de circulação de informações e com um ritmo de comportamento dos indivíduos diferente do passado, exigiu modificações do modelo público administrativo. Essas mutações inseriram o critério de eficiência como ideia vinculada a forma gerencial de governar, visando o controle de resultados. Entretanto, essa garantia deve ser utilizada de forma crítica para que a busca do custo-benefício não se sobreponha à procura da concretização dos direitos fundamentais, igualmente previstos constitucionalmente. (TRAMONTINI, 2015).

Assim, a crítica de alguns autores é no sentido de que a inserção da eficiência na Constituição Federal constituiu a obrigatoriedade de respeito a norma sem aplicabilidade prática, por se tratar de conceito de conteúdo aberto. Contudo a inserção no texto constitucional foi no sentido do estabelecimento de diretriz que marca a mudança do sistema burocrático para o sistema de gestão.

Nesse sentido, Humberto Ávila (2003) aponta a eficiência como postulado nos seguintes termos:

A eficiência e a razoabilidade, embora comumente denominadas princípios pela doutrina, são examinados como postulados, na medida em que não impõem a realização de fins, mas, em vez disso, estruturam a realização dos fins cuja realização é imposta pelos princípios.

[...]

O funcionamento dos postulados difere muito dos princípios e das regras. Com efeito, os princípios são definidos como normas imediatamente finalísticas, isto é, normas que impõem a promoção de um estado ideal de coisas por meio da prescrição indireta de comportamentos cujos efeitos são havidos como necessários àquela promoção. Diversamente, os postulados, de um lado, não impõem a promoção de um fim, mas, em vez disso, estrutura a aplicação do dever de promover um fim; de outro, não prescrevem indiretamente comportamentos, mas modos de raciocínio e de argumentação relativamente a normas que indiretamente prescrevem comportamentos. Rigorosamente, portanto, não se podem confundir princípios com postulados. (ÁVILA, 2003, p. 108 e 113).

Por conseguinte, a garantia de eficiência é fundamento de modelo de boa gestão em um paradigma condizente com o modelo econômico atual, que dita o ritmo das relações e volta-se para a aplicação de questões de economicidade e efetividade da atuação estatal.

Ressalta-se, ainda, uma definição relevante para a presente pesquisa, qual seja, a diferenciação de eficiência e efetividade. A eficiência coaduna-se com o modo da conduta, com os meios utilizados, já a efetividade direciona-se para os resultados. Desta forma, para que os objetivos da Administração Pública sejam concretizados é importante que a condução dos atos esteja pautada nos elementos modo e resultado, conforme elucida José dos Santos Carvalho Filho (2018).

Destarte, a gestão da Administração Pública ideal deve ser precipuamente carreada pela efetividade, fins, e pela eficiência, meios. A eficiência vincula-se à necessidade de escolha dos melhores meios para a concretização do fim almejado. Não significa que há interferência

na discricionariedade da Administração Pública, mas que o responsável deve realizar sua opção de modo a respeitar o interesse público e voltar-se para os critérios de economicidade, celeridade e qualidade, afastando-se das interferências pessoais.

De igual modo, a efetividade traduz-se da busca pela produção dos melhores resultados, seja para o ato específico ou para questões mais amplas como os fins da Administração Pública em si. Logo, a eficiência não constitui ofensa à discricionariedade, mas de parâmetro para direcionar as escolhas do administrador.

Esse postulado significa a utilização de forma menos custosa, traduzindo o aspecto de economicidade e da necessidade de se promover de forma satisfatória os fins da Administração Pública, ou seja, a escolha dos meios mais adequados para a busca dos fins, relacionando-se com a proporcionalidade. (MORAES, 2007).

A eficiência significa orientação e estabelece diretriz para a atuação pública no modelo gerencial atual, afastando-se do modelo burocrático e estabelecendo as novas linhas a serem seguidas pela Administração Pública na condução das atividades, voltando-se para uma gestão econômica, célere, de qualidade, dentro das possibilidades do Estado e de acordo com os ditames legais.

Por findar, essa garantia reafirma as novas necessidades da sociedade, mais preocupada com as decisões da esfera administrativa, que exige transparência e qualidade da prestação de serviço público, rejeitando práticas ultrapassadas do modelo burocrático as quais desrespeitam os direitos consolidados.

3Em termos constitucionais, é a concretização da busca da boa administração pelo Estado, respeitando os ditames legais, atendo-se às diferenças da sua aplicabilidade no setor privado e sempre visando ao interesse público na condução das atividades da Administração Pública.

3. EFETIVIDADE DA EFICIÊNCIA EM AUDITORIA OPERACIONAL NO CARTÓRIO DA 2ª VARA CÍVEL DE SÃO JOSÉ-SC

Este capítulo abordará a proposição para solução da problemática sugerida, qual seja, se a revisão da atual forma de controle dos atos cartorários por meio de uma auditoria operacional poderá proporcionar melhores resultados na gestão, garantir efetividade e eficiência de seus atos e, conseqüentemente, direcionar para a garantia do acesso à justiça no seu sentido amplo e pleno.

Também será ponderado se a aplicação da auditoria operacional com a utilização de técnicas como entrevistas, exames físicos, amostragem e, principalmente, observação das atividades e *benchmarking* na 2ª Vara Cível de São José, como alternativa de controle interno, pode alterar a conceituação da correição atual no Poder Judiciário Catarinense, uma vez que possibilita a aplicação de retificação e prevenção da atuação.

Uma análise das conseqüências da aplicação da auditoria operacional nas inspeções judiciais em prol da eficiência da unidade, de forma a verificar se houve resultados na esfera administrativa e processual, será igualmente abordada.

Por findar, analisar-se-á a relação entre os resultados do controle cartorário e o acesso à justiça, uma vez que a concretização na sua conceituação atual visa celeridade e efetividade dos atos da prestação jurisdicional.

3.1 PROCESSO DA AUDITORIA OPERACIONAL

A técnica da auditoria operacional é abrangente e flexível e pode ser aplicada de acordo com a conveniência e oportunidade da Justiça Catarinense, sendo que, para tanto, deve utilizar-se das diretrizes do Manual do Tribunal de Contas da União.

Por se tratar de ferramenta de controle que visa à verificação de desempenho, a abrangência dos objetos analisados e os critérios a serem apreciados são mais extensos que os abordados em outros tipos de auditoria.

Esse procedimento se constitui de planejamento, execução, relatório e acompanhamento. Assim, o Manual da auditoria operacional

do Tribunal de Contas da União (2010, p. 14) estabelece de forma simplificada sobre essas fases:

Sinteticamente, o ciclo de auditoria operacional se inicia com o processo de seleção dos temas. Após a definição de tema específico, deve-se proceder ao planejamento com vistas à elaboração do projeto de auditoria, que tem por finalidade detalhar os objetivos do trabalho, as questões a serem investigadas, os procedimentos a serem desenvolvidos e os resultados esperados com a realização da auditoria. Na fase de execução, realiza-se a coleta e análise das informações que subsidiarão o relatório destinado a comunicar os achados e as conclusões da auditoria. A etapa de monitoramento destina-se a acompanhar as providências adotadas pelo auditado em resposta às recomendações e determinações exaradas pelo TCU, assim como aferir o benefício decorrente de sua implementação.

Contudo, apesar do Manual do Tribunal de Contas da União, assim como alguns autores, oferecerem diretrizes acerca da técnica de auditoria operacional, a flexibilidade intrínseca deste controle permite adaptação na sua execução.

3.1.1. Planejamento da Auditoria Operacional

Como qualquer atividade a ser desenvolvida, o planejamento se constitui de etapa necessária para a consolidação dos escopos pretendidos. Nesse momento, deve-se estabelecer o objeto a ser estudado, a forma e o método de execução, o responsável pelo desenvolvimento das atividades, os sistemas que serão utilizados e as metas pretendidas.

Atinente ao planejamento na auditoria, é primordial que se estabeleça o que deve ser cumprido, as datas das tarefas a serem implementadas e o responsável pela execução, baseando-se em previsões e estimativas, e, ainda, incluir possíveis empecilhos. (ATTIE, 2018).

Essa etapa da auditoria se traduz num momento de conhecimento, compreendendo o objeto auditado e as possibilidades desse tipo de controle. Por conseguinte, nessa fase do processo devem ser analisados

os métodos operacionais, os modelos de verificações internas existentes, os riscos da auditoria, os procedimentos a serem aplicados, as formas de redução de custos e o aumento da eficiência, a existência de indicadores de desempenho, a existência de prazos que devem ser cumpridos pelo setor, a legislação a ser respeitada pelo auditado, entre outros. (ARAÚJO, 2008).

Além disso, é primordial destacar que no momento do planejamento o auditor já deve ter em lume os programas disponíveis para extração de dados, os quais serão fundamentais na fase de execução, assim como conhecer a equipe do setor auditado e o local em que serão executadas as atividades, ou seja, estudar o objeto auditado como um todo.

3.1.2 Execução da Auditoria Operacional

Uma das fases do processo de auditoria operacional é a execução. Nesse momento são utilizados métodos para constituição do resultado planejado, sendo que as técnicas utilizadas nesse tipo de auditoria são flexíveis.

A fase de coleta de dados e os meios utilizados para tanto integram a execução da auditoria operacional, ainda que a escolha dos métodos a serem utilizados tenha ocorrido na fase de planejamento.

Dentre os procedimentos possíveis da auditoria destaca-se o exame de registros e documentos, que significa a análise do registro e das documentações do local; entrevistas, que são questões dirigidas aos auditados; inspeção física; exame do local com seus objetos; observação direta, que se traduz na análise dos fatos durante a sua ocorrência; entre outros (ARAÚJO, 2008).

Ressalta-se a técnica de observação direta por se tratar de um dos procedimentos propostos da presente pesquisa, uma vez que consiste na observação do modo de funcionamento do setor auditado, abrangendo a verificação visual, percepção e avaliação do auditor. Esse método pode revelar carências, erros e práticas obsoletas, não se direcionando para um problema específico, mas para constatação globalizada. (PETER; MACHADO, 2014).

A observação direta proposta neste Estudo de Caso estende-se além de promover a constatação do modo operacional, sendo momento oportuno para que o auditor repasse conhecimento e experiências adquiridos, além de permitir a proposição de apontamentos e alternativas de formas de trabalho mais efetivas e eficazes que não foram empregues por desconhecimento.

Para que se possa extrair o maior aproveitamento possível da auditoria operacional é necessário que o auditor tenha experiência em todas as atividades que serão verificadas e possua perspicácia para descobrir deficiências e probabilidades de melhoria.

Dissertando sobre as qualificações do auditor, Adrey A. Gramling, Marry E. Rittenberg e Karla M. Johnstone esclarecem sobre especificidades do auditor operacional e deste tipo de auditoria:

As auditorias operacionais são ao mesmo tempo desafiadoras e interessantes, pois o auditor deve desenvolver critérios objetivos para avaliar a eficácia de uma operação. O profissional é obrigado a se familiarizar com as melhores práticas nas empresas, bem como com as práticas da organização para desenvolver esses critérios. Em seguida, o auditor deve desenvolver metodologias, incluindo a análise de dados de mercado e de informações internas, para avaliar a eficácia das operações. O auditor precisará entender completamente os processos da empresa e como eles se encaixam na organização. A ênfase de uma auditoria operacional reside na melhoria das operações e na rentabilidade da organização. A realização de auditorias operacionais coloca os profissionais em uma posição que lhes permite saber mais a respeito da organização e, com isso, fornecer uma base sólida para o desenvolvimento futuro de suas carreiras. (GRAMLING; RITTENBERG; JOHNSTONE, 2012, p. 23).

A técnica do *benchmarking*, por sua vez, é uma ferramenta empregada para melhoria da prática de gestão que se utiliza de comparativos, analisa a disparidade de recursos e métodos empregados e permite que se tenha um referencial para possibilitar a fixação de metas, observadas as variáveis existentes. (PETER; MACHADO, 2014).

O formato comparativo supracitado possibilita contrastar organizações, processos e desempenho, respeitando as variáveis, e apontar, diante do referencial adotado, a perspectiva de melhoria.

Assim, a realização da auditoria proposta deve ocorrer com a coleta de dados por meio de entrevistas, análise de números e, principalmente, pela observação direta, promovendo avaliação dos métodos, quantidade e divisão de trabalho, e, em um segundo momento,

o repasse de recomendações que possam acarretar em melhorias de gestão administrativa e processual da unidade.

Uma etapa fundamental da execução da auditoria são os achados – discrepâncias entre a situação encontrada e a referência –, ou seja, a divergência entre a situação real e ideal. Os achados permitem estabelecer critérios de desempenhos atribuindo possibilidades de melhoria de economicidade, eficiência e efetividade do objeto auditado. (ARAÚJO, 2008).

Os achados são fatos importantes que mostram incongruências entre os resultados obtidos na unidade e os desejados ou possíveis. Eles devem ser fundamentados com os dados obtidos e reportados por meio de relatório no final da auditoria. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2010).

No momento da execução da auditoria operacional é importante que seja aproveitada a diversidade das técnicas de coleta de dados, bem como que sejam combinadas as informações obtidas juntamente com a percepção do auditor, para que se possa interpretar da melhor forma as decorrências da auditoria.

3.1.3 Relatório e Acompanhamento da Auditoria Operacional

Uma etapa do processo de auditoria operacional é a elaboração do relatório, o qual consiste em documento formal que contém as constatações obtidas e a conclusão do resultado dos trabalhos executados.

Além de apontar retificações necessárias no aspecto fiscalizatório da auditoria, o relatório deve conter propostas de mudanças de rotinas e meios alternativos que sejam mais proveitosos na atuação administrativa. Assim, esse documento deve-se voltar mais ao aspecto pedagógico, sendo útil para a promoção de melhorias de gestão e concretização de efetividade e eficiência almejadas.

Esse balanço conclusivo deve conter apresentação clara e fundamentada, que descreve os dados obtidos e fatos de maior destaque e, ainda, sugere soluções de maneira construtiva, visando a economicidade e avanço das práticas administrativas para propor formas mais adequadas para gestão da instituição auditada. (ARAÚJO, 2008).

Por findar, a auditoria operacional se conclui com a fase de acompanhamento ou monitoramento, a qual se constitui na etapa de aplicação das recomendações e ponderações resultantes do processo. Trata-se de etapa de garantia na qual o produto da auditoria seja considerado e efetivado na prática da unidade auditada.

Nos termos do Manual de Auditoria Operacional do Tribunal de Contas da União, a vantagem da fase do acompanhamento é a verificação a longo prazo e a análise da adequação da aplicação das medidas adotadas:

O monitoramento permite aos gestores e demais partes envolvidas acompanhar o desempenho do objeto auditado, pois atualiza o diagnóstico e oferece informações necessárias para verificar se as ações adotadas têm contribuído para o alcance dos resultados desejados. Além disso, o monitoramento ajuda a identificar as barreiras e dificuldades enfrentadas pelo gestor para solucionar os problemas apontados. (2010, p. 53).

Contudo, por se tratar de método aberto de controle há dificuldade no estabelecimento de supervisão da auditoria operacional; assim, a flexibilidade, característica que diferencia esse tipo de auditoria, pode proporcionar benefícios, mas também óbices. Dessa forma, é primordial que o auditor tenha experiência no exercício das atividades a serem monitoradas porque essa característica será útil na delimitação da auditoria sem a necessidade de grandes supervisões

Nesse sentido, destaca-se a ponderação de Carlos Wellington Leite de Almeida acerca da efetividade desse instrumento:

Com relação ao Brasil, importa dizer que a Auditoria Operacional já mostra sua importância. Boa parte dos principais resultados de fiscalização apresentados pelo Tribunal de Contas da União (TCU), EFS federal brasileira, são decorrentes de Auditorias Operacionais em diferentes organizações públicas. Políticas afetas aos diferentes setores da atuação governamental, tais como Educação, Saúde, Segurança Pública e Defesa Nacional, já foram objeto de Auditorias Operacionais do TCU, com excelentes resultados. Os resultados do TCU se fazem visíveis, também, no campo teórico, pois tem sido de grande importância a produção de conhecimento relativo à Auditoria Operacional no seio do corpo técnico do Tribunal. E, por fim, entre os mais importantes resultados da Auditoria Operacional, certamente, figura o da afirmação do desempenho como

dimensão analítica essencial do trabalho do controle. (ALMEIDA, 2012, p. 54).

O controle interno por meio de auditoria operacional é um formato que permite flexibilidade das técnicas utilizadas e, conseqüentemente, na extensão dos resultados produzidos. O emprego da observação direta como procedimento que permite a análise mais minuciosa da forma de trabalho e o repasse de técnicas otimizadas pelo auditor é fundamental para o aprimoramento dos efeitos obtidos.

3.2 AUDITORIA OPERACIONAL APLICADA NA 2ª VARA CÍVEL DE SÃO JOSÉ-SC

Diante das inspeções correicionais com caráter eminentemente repressivo no Judiciário Catarinense, surge a proposta do presente estudo, qual seja, a implementação de auditoria operacional a ser realizada por servidor que tenha experiência na gestão cartorária, observando as peculiaridades do setor e apontando questões de ordem processual e gerencial, as quais necessitam de modificação para condução das atividades e que acarretem mudança significativa, a longo prazo, nos resultados de desempenho dos cartórios.

Por conseguinte, para que se possa aprimorar a execução das atividades dos cartórios judiciais, o formato de imersão de pessoa que já tenha exercido a atividade como auditor e replicador de conhecimento difunde o máximo de posturas produtivas e eficazes dentro do Poder Judiciário Catarinense.

Um excelente exemplo da necessidade de capacitação e aprendizagem da atividade laboral para desenvolver habilidades acerca das atividades específicas realizadas nos Cartórios Judiciais do Judiciário Catarinense é a edição da Resolução CM n. 4, de 8 de junho de 2015, do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, que regulamenta a necessidade de capacitação dos servidores que participam das correições nos cartórios judiciais por um período de 60 dias.

Assim, o caráter pedagógico da auditoria é tão importante quanto o enfoque repressivo. A auditoria é meio que proporciona o repasse de conhecimentos pelo auditor ao analisar a realidade existente e apontar possibilidades de melhoria.

A partir dos dados coletados pela auditoria operacional com a observação direta, será possível evoluir não somente na questão gerencial, mas em todo trabalho exercido na Unidade.

3.2.1 Aplicação da hipótese do estudo de caso por meio do pedido de providências n. 000305.91.2017.8.24.0600

Conforme explicitado no primeiro capítulo desse estudo de caso, a instalação da 2ª Vara Cível de São José ocorreu em 07/03/1978 e a administração do seu cartório era privatizada.

Em agosto de 2015 ocorreu o encerramento da privatização do Cartório da 2ª Vara Cível de São José-SC, o que ocasionou a devolução do gerenciamento da unidade ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina com grande acervo de processos e com acúmulo de atividades demasiadamente atrasadas.

Assim, diante da necessidade de organização do cartório, a magistrada que estava atuando na unidade requereu ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina a disponibilização de assessor correicional para transmissão de conhecimento de organização e procedimentos cartorários.

Dessa forma, o pedido foi encaminhado para a Corregedoria-Geral do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e autuado como pedido de providências n. 000305.91.2017.8.24.0600. Nesse processo administrativo foi determinada a nomeação de chefe de cartório de outra unidade para a execução do monitoramento da forma de trabalho e transmissão de experiência administrativa e processual, nos moldes pleiteados.

Por conseguinte, foi utilizado o pedido de auxílio da magistrada da Unidade para a Corregedoria-Geral de Justiça Catarinense, por meio do pedido de providências n. 000305.91.2017.8.24.0600, para aplicação da proposta do presente Estudo de Caso, qual seja, o emprego da auditoria operacional voltada para o caráter pedagógico.

3.2.2. Fase de Planejamento da Auditoria Operacional no Cartório da 2ª Vara Cível de São José-SC

A auditoria operacional com o enfoque mais pedagógico foi iniciada com a fase de planejamento, por meio da definição dos métodos de coleta de dados e do objeto.

A partir disso, foram definidos como métodos de levantamento de dados os programas de Sistema de Automação Judicial, de Sistema de Automação Judicial Estatístico, de Inspeção Virtual e do Sistema Aprimorar, além de entrevistas, observação direta e *benchmarking*.

O Sistema de Automação Judicial contém os números da Unidade, descrevendo o relatório completo de todos os processos; o

Sistema de Automação Judicial Estatístico possui histórico de todas as Unidades com quantitativo de processos para cada atividade; o Sistema de Inspeção Judicial é utilizado nas inspeções judiciais por apresentar relatórios com todas as atividades da unidade; e o Sistema Aprimorar realiza comparativo entre unidade do estado de mesma equivalência.

Durante o planejamento foram definidos como demanda a análise física dos métodos, quantidade e divisão de trabalho e, em um segundo momento, o repasse de recomendações que pudessem acarretar em melhorias na gestão administrativa e processual da unidade em comento, sem desconsiderar o impacto e a necessidade de aplicação de método semelhante em outras unidades cartorárias do Estado.

Por findar, estabeleceram-se a programação das atividades a serem desenvolvidas e a data, a qual ficou estipulada no período de 15 a 26 de maio de 2017.

3.2.3 Fase de Execução, Relatório e Acompanhamento da Auditoria Operacional no Cartório da 2ª Vara Cível de São José-SC

Na fase de execução foi estabelecida a utilização de dois dias para a coleta de dados e a realização de entrevistas com todos os servidores e estagiários do cartório da 2ª Vara Cível de São José-SC e, concomitantemente, realizou-se a técnica da observação direta.

Na fase de coleta de dados, foram apurados, resumidamente, o quantitativo total de processos na 2ª Vara Cível de São José, a quantidade de processos pendentes para execução de cada atividade, o histórico de produtividade dos servidores, a quantidade de processos sem impulso, o histórico do quantitativo de processos da Unidade, a forma de divisão de trabalho, a forma de gerenciamento do cartório, a atribuição de cada servidor e estagiário e o tempo de execução das atividades cartorárias.

Os dados extraídos comprovam a falta de rotina da unidade e grande atraso das atividades desenvolvidas em comparação com outras unidades de igual número de servidores e com processos semelhantes. Destaca-se que os números coletados da Unidade serão abordados de forma minuciosa em outro subtítulo.

A continuidade da execução da auditoria operacional nos moldes propostos seguiu nos 8 (oito) dias subsequentes com a observação direta e repasse de conhecimentos gerenciais administrativos e processuais.

Destaca-se uma peculiaridade da unidade em estudo, qual seja, a ausência de qualquer tipo de capacitação dos servidores em atividade no cartório da 2ª Vara Cível de São José-SC, o que ocasionou a necessidade

de uma breve instrução e demonstração de formas corretas de execução das tarefas cartorárias.

Dentro da proposta flexível da auditoria operacional, realizou-se a demonstração de formas de otimização das atividades já executadas, como, por exemplo, maneira diferente de se efetuar as juntadas de petições aos processos ou de cumprimento das decisões judiciais em conjunto, o que resultou em celeridade processual e administrativa, uma vez que o tempo dispendido para essas atividades foi reduzido significativamente e possibilitou o exercício de outras tarefas.

De igual modo, foi efetuado o repasse de ensinamentos para a chefe de cartório para melhor efetuar o controle da unidade, especificando-se os mecanismos postos à disposição pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina e enfatizando a importância da execução da atividade de monitoramento para a melhoria da Vara Judicial como um todo.

Por findar, o relatório foi confeccionado contendo toda a coleta de dados durante a realização das atividades, a descrição das impressões obtidas e a proposta para melhor organização e atuação do cartório em comento.

Importante destacar que o grande diferencial da proposta deste Estudo de Caso para as correções realizadas pelo Poder Judiciário Catarinense atualmente é a flexibilidade da auditoria operacional com a utilização da técnica da observação direta, tendo em vista que somente com a análise atenta da forma como são executadas as atividades é possível obter impressões e constatar erros que não são perceptíveis com relatórios de dados, descobrindo-se inúmeras falhas e práticas obsoletas que merecem retificação.

A técnica da observação direta possibilita a averiguação da forma como o trabalho está sendo executado em tempo real e a verificação de muitos procedimentos os quais necessitam de otimização e que impactam diretamente nos resultados obtidos pela unidade. Permite, ainda, a troca de experiência, uma vez que no momento em que é realizada a observação direta, o auditor pode repassar técnicas e opções de melhoria.

Os dados coletados da unidade que serão apresentados na seção seguinte, demonstram que havia grande acúmulo de atividades no cartório em estudo. Percebeu-se durante a inspeção, com fundamento nos dados obtidos durante a coleta de dados, que a falta de capacitação e gerenciamento que desencadearam na demanda reprimida.

Nesse sentido, a constatação foi de que a forma de trabalho e divisão das atividades não era realizada de forma otimizada e

impactavam de forma negativa na celeridade processual almejada. Assim, a falta de cumprimento das decisões em tempo razoável, devido ao acúmulo de processos em cartório, resultou em atraso de anos na prestação jurisdicional.

O encerramento da auditoria operacional se concretizou com a fase de acompanhamento, na qual a unidade continuou sendo monitorada pela Corregedoria-Geral da Justiça do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, com a extração de novos dados em junho de 2017 para verificação do impacto das medidas adotadas.

A conclusão do pedido de providências n. 000305.91.2017.8.24.0600 sobre a execução da proposta do presente estudo foi no sentido de que melhoras significativas foram percebidas. Do parecer da então Juíza Corregedora Simone Boing Guimarães extrai-se:

Novo relatório foi elaborado pela assessoria correicional (fls 105-109) com números relativos ao mês de junho, o qual permite realizar uma nova análise comparativa dos dados extraídos em março, ambos deste ano. Ao que se denota, melhoras significativas foram vistas basicamente em relação a dois itens: redução do acervo e juntada de petições intermediárias.

Conforme acima referido, novas rotinas de trabalho foram implementadas pelo cartório da 2ª Vara Cível, de modo que seus reflexos efetivos caso as orientações sejam de fato mantidas, em tese, poderão ser vistos após meses de prática, inclusive, alguns deles por meio da correição virtual que está designada para unidade no mês de setembro vindouro.

De igual modo, no mesmo pedido de providências acima citado, a decisão do Desembargador Ricardo Fontes, então Corregedor-Geral da Justiça do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, determinou em sua decisão a continuidade das medidas adotadas, conforme verifica-se:

Acolho o parecer da Juíza Corregedora Simone Boing Guimarães e, como consequência, levando em consideração que a medida de apoio foi realizada nos moldes definidos e os trabalhos foram ratificados pela assessoria técnica correicional e vão ao encontro das orientações

correicionais do Núcleo III, recomenda-se eu os servidores da 2ª vara Cível da Comarca de São José observem, no que couber, as orientações recebidas com base em experiência e organização e conhecimentos sobre os procedimentos e rotinas necessárias de cartório.

É salutar apontar que, ainda que todas as etapas do processo de auditoria operacional tenham sido executadas, a determinação do pedido de providências era limitada ao auxílio para Unidade. Desta forma, o relatório apresentou propostas de retificações e avanços, desconsiderando aspectos fiscalizatórios.

A aplicação da teoria da auditoria operacional no cartório da 2ª Vara Cível de São José-SC, tendo como principal método a observação direta, resultou em proximidade da Administração com a gestão das unidades de 1º Grau, uma vez que visou à otimização dos métodos e à possibilidade de proporcionar troca de experiências.

3.3 AUDITORIA OPERACIONAL APLICADA EM NÚMEROS

Primeiramente é importante deixar claro que a presente pesquisa utilizou critérios fechados por se tratar de um objeto delimitado e que o resultado é passível de alteração, tendo em vista outros fatores não contemplados. De igual modo, o presente Estudo de Caso trata-se de pesquisa empírica e limita-se à aplicação da hipótese aventada ao caso concreto.

Assim, pontuam-se os números apresentados na coleta de dados da auditoria operacional aplicada no pedido de providências n. 000305.91.2017.8.24.0600. Esses dados foram extraídos dos relatórios apresentados pela Corregedoria-Geral da Justiça do Tribunal de Justiça de Santa Catarina no processo administrativo em comento.

Os dados foram coletados por meio os programas do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, quais sejam Sistema de Automação Judiciária Estatística e Programa de Inspeção Judicial.

3.3.1 Números da 2ª Vara Cível de São José-SC em Março de 2017

A extração de dados do relatório da unidade em estudo pela Corregedoria-Geral da Justiça para juntada ao pedido de providências n. 000305.91.2017.8.24.0600, com o fim de analisar o pleito de auxílio,

demonstrou que a 2ª Vara Cível em São José-SC, em março de 2017, possuía um acervo de 11.323 mil processos.

O cartório acima citado possuía 1.592 mil processos eletrônicos paralisados há mais de 100 dias, ou seja, sem impulso processual. De igual forma, no mesmo período possuía 1.645 mil processos sem movimentação processual há mais de 180 dias, resultando em 14,52% do total de processos da unidade sem impulso processual no cartório.

Destarte, havia 313 processos físicos sem impulso processual há mais de um ano. De igual modo, havia 4.197 mil petições intermediárias, 20 mandados e 533 avisos de recebimento pendentes de juntada aos processos.

Na mesma data, 178 processos estavam em carga com os advogados; 1.068 mil processos físicos estavam pendentes de intimação de advogados e 232 processos físicos estavam pendentes de cumprimento das decisões por meio de confecção de expedientes.

Os números demonstram uma grande quantidade de atividades atrasadas, o que evidencia, além de um acervo acumulado, deficiência de gerenciamento ocasionada, também, por falta de experiência e conhecimento.

Utilizando a técnica do *benchmarking*, foi possível verificar que as Varas Cíveis do Poder Judiciário estadual catarinense com realidades semelhantes possuíam cartórios que proporcionavam impulsos processuais com muito mais celeridade e tinham como resultado um trâmite processual mais ágil.

3.3.2 Números da 2ª Vara Cível de São José-SC em Maio de 2017

Os números e as impressões extraídas na coleta de dados da auditoria demonstraram que o cartório da 2ª Vara Cível de São José-SC possuía 5.000 mil processos físicos, representando 44% da unidade, e 6.287 processos digitais, que significam 56% de todos os processos.

Constatou-se, ainda, 287 processos sem movimentação há mais de um ano, dos quais dois estavam no gabinete da magistrada para apreciação; 1.742 mil processos sem movimentação há mais de 180 dias, dos quais 45 processos estavam no gabinete da magistrada, e 1.139 mil processos sem impulso há mais de 100 dias, dos quais 55 processos estavam no gabinete da magistrada.

Dentre os números coletados durante a aplicação da proposta deste Estudo de Caso na unidade e que ilustram a realidade do setor acerca dos processos físicos, averiguou-se:

- processos aguardando confecção de relação (intimação do advogado) - 181 escaninhos²;

- processos aguardando publicação de relação (prazo para advogados já intimados) – 12 escaninhos;

- processos aguardando decurso de prazo – 67 escaninhos;

- processos aguardando o cumprimento de despacho (elaboração de expediente para cumprimento da decisão) – 22 escaninhos;

- processos aguardando a juntada de petição intermediária protocolada – 32 escaninhos;

- processos aguardando o retorno do aviso de recebimento – 15 escaninhos;

- processos aguardando o retorno de mandados – 10 escaninhos;

- processos aguardando o retorno de carta precatória – 5 escaninhos;

- processos aguardando arquivamento – 11 escaninhos;

Atinente aos processos digitais, destaca-se o quantitativo de processos aguardando a execução de cada atividade, no momento da aplicação da auditoria operacional, qual seja, em maio de 2017:

- petição inicial – 42 processos;

- processos recebidos do juiz para cumprimento de despacho – 1.407 mil processos, sendo o mais antigo de 08/08/2016;

- processos recebidos do juiz para cumprimento de decisão: 463 processos, sendo o mais antigo de 23/09/2015;

- processos recebidos do juiz para cumprimento de sentença – 126 processos, sendo o mais antigo mais antigo de 18/03/2015;

- processos recebidos do juiz para cumprimento de decisão urgente – 121 processos, sendo o mais antigo de 26/08/2016;

- processo recebido do contador – 119 processos, sendo o mais antigo de 11/08/2015;

- processos aguardando decurso de prazo – 2.425 mil processos, sendo o mais antigo de 01/06/2015;

- petições intermediárias juntadas aguardando análise: 3.426 mil petições.

Destaca-se, ainda, que as entrevistas corroboraram as informações obtidas, evidenciando a falta de capacitação, organização, planejamento e controle das atividades cartorárias exercidas.

² Elucida-se que escaninho é um compartimento do armário em que são localizados os processos, sendo que cabe, em média, 10 processos cíveis em cada um.

A partir das impressões inclusas no relatório apresentado no pedido de providência supracitado, verificou-se a falta de rotina estabelecida entre os servidores, falta de conhecimento da execução das atividades, falta de práticas de gerenciamento da unidade pela chefe de cartório e ausência de controle físico e por meio de programas disponíveis para gerenciar o acervo e a produtividade.

3.3.3 Números da 2ª Vara Cível de São José-SC em Junho de 2017

Oportuno destacar, ainda, os números da unidade após a aplicação da hipótese do presente estudo. A 2ª Vara Cível possuía, em junho de 2017, 11.029 mil processos, sendo 3.767 mil processos sem andamento processual há mais de 100 dias.

De igual modo, havia 1.946 mil processos sem impulso processual há mais de 180 dias, totalizando 17,64% processos da unidade.

Constatou-se 325 processos sem impulso processual há mais de um ano. Da mesma maneira, havia 1.732 mil petições intermediárias, 19 mandados e 470 avisos de recebimento pendentes de juntada aos processos.

Destaca-se, ainda, que 159 processos estavam em carga com os advogados, bem como que 991 processos estavam aguardando intimação do advogado sobre decisões e atos.

Em um primeiro momento pode se constatar que houve redução do número de acervo da unidade de 11.323 mil para 11.029 mil processos, significando uma redução de 782 processos, considerando que no período ingressaram na unidade 488 novos processos. Houve, ainda, a diminuição significativa de petições intermediárias pendentes de juntadas aos processos de 4.197 mil para 1.732 mil petições intermediárias.

É importante frisar que, com a juntada de petições aos processos e com a movimentação de atividades, houve maior rotatividade na tramitação dos autos e ocasionou acúmulo de outras tarefas, perceptíveis nos números dos relatórios apresentados.

Em um primeiro momento a implementação das novas rotinas propostas significou redução de tempo na tramitação processual diante da rotatividade dos processos e, em um segundo momento, constituiu a redução do quantitativo de processos pendentes para execução de cada atividade.

Da análise dos números supracitados é possível constatar que há um grande acúmulo de atividades a serem desempenhadas no cartório da

2ª Vara Cível de São José-SC. Assim, do total de 3.168 mil processos parados há mais de um ano, apenas 102 processos aguardavam a análise pela magistrada. Por findar, os números acima e as observações realizadas demonstram que a falta de gerenciamento, organização e otimização do cartório, impactam diretamente na celeridade processual.

3.4 O IMPACTO DA AUDITORIA OPERACIONAL DA UNIDADE AUDITADA E NO ACESSO À JUSTIÇA

O impacto da melhoria na gestão administrativa e processual pode ser sentido diretamente na celeridade e qualidade dos atos processuais a serem realizados, e, conseqüentemente, na redução de processos, na agilidade da tramitação dos conflitos e, por conseguinte, na melhoria do acesso à justiça como um todo

A auditoria operacional com utilização da observação direta pode apontar melhorias de gerenciamento administrativo e processual nos cartórios do Judiciário Catarinense de forma antecipatória, ou seja, prevendo a possibilidade de aperfeiçoamento e abreviando erros, garantindo, assim, que o acesso à justiça seja autêntico, efetivo e eficaz.

Na situação atinente ao presente estudo de caso, após a apresentação do relatório de recomendações, houve melhora significativa nos números da unidade, com redução do quantitativo de processos, redução no tempo e na quantidade de processos com atividades pendentes, bem como aumento significativo da produtividade dos servidores. Ressalta-se que foi mantido o número de servidores, bem como não foi realizado mutirão ou banco de horas para tanto, aproveitando-se apenas a estrutura existente.

Atinente à produtividade dos servidores é importante destacar a melhora significativa nos números, uma vez que os servidores apresentaram em novembro de 2017 as seguintes produtividades: 1.340 mil, 797 e 1.591 mil movimentações, de acordo com o SAJ estatística – sistema que mede a quantidade de atos produzidos pelos servidores.

Esclarece-se que a produtividade dos mesmos servidores era, no mês de aplicação da auditoria operacional, de 461, 59 e 461 movimentações, respectivamente. Para concluir, esclarece-se que foi utilizado o mês de novembro de 2017 para a medição da produtividade, tendo em vista a alteração no quadro de servidores, posteriormente.

Pode-se perceber que a auditoria operacional sugerida proporcionou progresso na forma de trabalho e em alguns pontos que necessitavam de modificação, resultando em grande impacto na unidade, perceptível ao longo do tempo.

De acordo com os dados da Sistema de Automação Judicial Estatístico em maio de 2018, a 2^a Vara Cível possuía 9.901 mil processos, desses 1.718 mil processos estavam parados sem impulso há mais de 100 dias.

Assim, um ano depois da aplicação da proposta do presente estudo de caso, considerando que ingressaram 2.249 mil novos processos no período de junho de 2017 a maio de 2018, houve a redução de 11.029 mil para 9.901 mil processos, ou seja, a diminuição de 3.377 mil processos, considerando a entrada supracitada.

Aponta-se, ainda, a redução de 3.767 mil para 1.718 mil processos sem impulso há mais de 100 dia, no mesmo lapso temporal.

Durante o decurso de um ano após a aplicação da auditoria operacional o quantitativo de servidores e a jornada de trabalho permaneceram inertes, assim como, não houve mutirão ou qualquer tipo de auxílio externo e, mesmo assim é possível averiguar resultados extremamente positivos com as mudanças propostas no gerenciamento e otimização das atividades, ainda que se possa considerar outras variáveis.

A troca de experiências por meio da observação direta permitiu verificar novas formas de se realizar a mesma atividade, utilizando-se menos tempo e mais qualidade, o que só pode ser constatado com essa técnica de auditoria.

Desta forma, o controle de atos dos cartórios do Poder Judiciário Estadual de Santa Catarina pode ter grande impacto nos resultados e objetivos a serem alcançados pela instituição e no acesso à justiça. A utilização preventiva de diretrizes pode abordar a execução de atividades de forma mais eficaz ao observar as normas existentes, e, principalmente, ao utilizar-se de práticas já testadas e produtivas, podendo garantir que a Administração buscará de forma mais adequada a eficiência garantida constitucionalmente.

Os números apresentados evidenciam que o atraso no cumprimento das atividades de cartório pode resultar em retardo na prestação jurisdicional, o que deixa evidente a necessidade de se utilizar mecanismos que visem à eficácia também dessa atividade meio do Judiciário.

Diante da ausência de treinamento prático dos gestores dos cartórios judiciais e das inspeções correicionais com caráter eminentemente repressivo, surge a proposta do presente estudo de caso – na qual um servidor com experiência na gestão cartorária possa trocar experiências com unidades que necessitem de apoio. Para isso, deve-se

observar as peculiaridades do setor e apontar questões de ordem processual e gerencial as quais possam ser modificadas na condução das atividades, e que acarretem mudança significativa a longo prazo nos resultados de desempenho dos Cartórios.

Não se pode olvidar a grande importância do modelo atual das correções realizadas nos cartórios da corte estadual, uma vez que apresentam resultados significantes, perceptíveis nos relatórios dos dados das unidades. Contudo, percebe-se que as implicações destas inspeções são visíveis mais a curto prazo, tendo em vista que a longo prazo a aplicação das inspeções judiciais não apresenta tanta efetividade, ressaltando seu cunho fiscalizatório.

A inspeção correcional atual do Poder Judiciário estadual catarinense utiliza técnicas como análise de dados, amostragem e entrevistas, mas não utiliza o procedimento da observação direta e *benchmarking*.

A multiplicidade de métodos é abordada por Nielsen na pesquisa empírica, o qual afirma que a diversidade de técnica auxilia na compreensão da relação entre a idealização e o fato, bem como que há maior durabilidade nas pesquisas que exploram essa variedade. (NIELSEN, 2010).

O modelo de auditoria operacional proposto apresenta um olhar mais cuidadoso sobre a unidade auditada, porque acompanha o modo como são desempenhadas as atividades, o que não pode ser percebido por meio de relatórios e entrevistas, e proporciona o compartilhamento de experiência e conhecimento. O diferencial desse modelo é a possibilidade de, além de cobrar resultados, permitir o repasse de ensinamentos.

Dentro dos objetivos a longo prazo da auditoria operacional, está a melhora na atuação da gestão administrativa, resultando em ótimas implicações para o desempenho da prestação jurisdicional e, conseqüentemente, no acesso à justiça.

Dados recentes de estudos acerca do Poder Judiciário demonstram o expressivo crescimento de demandas não comportados pela estrutura atual das instituições. Desta forma, a utilização de mecanismos de controle e gestão é primordial na busca da eficiência.

Sobre a gestão no Poder Judicante e acerca da mudança de visão em relação a essa questão, Maria Elisa Macieira e Mauriti Maranhão (2010, p. 15) dissertam:

Com base nos indicadores nacionais disponíveis, ainda incipientes, não se pode deixar de

reconhecer que a situação geral da gestão no Judiciário apresenta-se como questionável, a requerer transformações urgentes, profundas e abrangentes.

Corroborando com isso, o Índice de Confiança da Justiça do Brasil (ICJ Brasil), na apresentação do Relatório de 2016, aponta que a ineficiência do Poder Judiciário é alvo de crítica dos brasileiros, uma vez que apenas um terço da população confia no Poder Judiciário.

De igual modo, a Ministra Carmem Lúcia, ao realizar a Apresentação do Relatório do Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça de 2017, destacou que o comprometimento com uma prestação jurisdicional que atenda os anseios da sociedade é objetivo do Poder Judiciário.

No relatório do Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça de 2017, com ano base de 2016, verifica-se que o Poder Judiciário brasileiro finalizou o ano de 2016 com 79,7 milhões de processos, ou seja, a cada grupo de 100 mil habitantes, 12.097 mil ingressaram com uma ação judicial em 2016.

Especificamente à Justiça estadual e às Varas Cíveis é salutar destacar números do relatório supracitado que demonstram a sobrecarga de trabalho. Assim, das unidades judiciárias de 1º grau no Brasil, 65% são da Justiça Estadual.

O Poder Judiciário Estadual Catarinense, ainda de acordo com o relatório acima citado, é considerado de médio porte, possuindo 4.032.751 milhões processos.

Exemplificando o impacto do crescimento em comento, no relatório supracitado destacam-se dados acerca do custo de um processo. Assim, dividindo a soma das despesas do ano de 2016 pela quantidade de processos no Tribunal de Justiça de Santa Catarina, cada processo possuiu um custo de R\$ 435,99 para tramitar apenas naquele ano. Logo, ressalta-se que a Justiça Catarinense foi o 8º tribunal estadual com maiores despesas em 2016.

Ainda, no relatório em comento, o Conselho Nacional de Justiça afirma que na Justiça comum de 1ª Grau o tempo médio para ser proferida sentença em um processo de conhecimento é de dois anos e um mês e para arquivamento do mesmo tipo de processo é de três anos e um mês.

Por conseguinte, qualquer demora no cumprimento das decisões proferidas para o trâmite processual impacta diretamente na celeridade processual almejada e, conseqüentemente, no acesso à justiça em sua

concepção atual, na qual a sociedade anseia por um judiciário rápido e eficiente.

O acesso à Justiça é a garantia de postulação de direitos, seja por meio da judicialização ou por outra forma adequada de resolução de conflito, abrangendo desde a postulação a instrumentos apropriados e céleres, respeitando as garantias constitucionais em sua procedibilidade.

Atentando-se que a conceituação moderna do acesso à justiça abrange fases de postulação e procedibilidade, o direito ao acesso à justiça garante acesso à justiça adequadamente organizada e por instrumentos aptos e efetivos. (LAMY; RODRIGUES, 2016).

O acesso à justiça almejado pela sociedade contemporânea é mais amplo no sentido de não se limitar a simples possibilidade de judicialização de conflitos, mas da resolução deles de forma célere e com todas as garantias respeitadas.

A demora no trâmite processual é obstáculo para a concretização do acesso à justiça nos termos supracitados, uma vez que a lentidão na apreciação de solução das demandas é contrária à essa nova concepção.

Logo, conforme exposto até aqui, conclui-se que a operacionalização da auditoria operacional, especialmente com a técnica da observação direta, resulta na possibilidade de descoberta de modos de atuação deficitária e da possibilidade de aprimoramento das atividades.

CONCLUSÃO

A atuação do Poder Judiciário passou por metamorfoses em sua concepção. Se por um momento se almejava a divulgação do livre acesso, com a propagação da informação e da popularização dessa forma de resolução de conflitos, a forma concebida atualmente almeja maior efetividade e complexidade de sua garantia.

Ao mesmo tempo que a extensão do acesso à justiça foi ampliada, passando abranger além da facilidade da postulação de causas, a garantia de procedibilidade eficaz e efetiva; entraves da propagação surgiram e a necessidade de se refletir a eficácia de seus instrumentos e métodos aflorou.

As mudanças dos anseios da sociedade refletiram também na expectativa da prestação jurisdicional, e se em outros tempos a simples entrada era sinônimo de acesso garantido, atualmente o acesso à justiça prescinde de outros elementos para sua efetividade.

O relatório do Justiça em Números de 2017, aponta que em 2016 ingressaram 29,4 milhões de novos processos, resultando em um acréscimo de 5,6% em relação ao ano anterior. Assim, o número de processos pendentes continua aumentando. O crescimento acumulado no período foi de 31,2%, ou seja, acréscimo de 18,9 milhões de processos de 2009 até 2016.

A estrutura em contrapartida não acompanha o crescimento significativo acima, ainda que se tenha registrado um marco histórico no ano de 2016, com 30,8 milhões de casos julgados, o esforço limitou-se ao quantitativo de processos novos.

Nesse contexto surge a necessidade de mudança do formato de gestão dos tribunais brasileiros como forma de suprir o impacto do aumento de demandas, utilizando-se para tanto a estrutura existente.

Por conseguinte, uma ferramenta possível para a retificação da postura supracitada é o aproveitamento das correições dos cartórios judiciais como meio para propagação de métodos otimizados e céleres para execução das atividades, valendo-se, além do cunho fiscalizatório desse mecanismo, a possibilidade de seu caráter pedagógico.

Há necessidade de aprimoramento das inspeções judiciais internas realizadas pela Corregedoria-Geral de Justiça de Santa Catarina e de divulgação maior de informações e das experiências positivas realizadas dentro do Poder Judiciário, observando-se as peculiaridades de cada caso.

O modelo de inspeção judicial do Tribunal de Justiça de Santa Catarina utiliza as técnicas entrevista, amostragem e relatórios de dados

para análise das unidades auditadas, sendo um formato limitado e predominantemente fiscalizatório. Com isso, abstém-se de aproveitar a oportunidade para, em caráter antecipatório, sanar erros futuros e promover progressos no plano de trabalho e nos métodos empregados na execução das atividades pelo objeto auditado.

O cartório da 2ª Vara Cível de São José-SC era uma unidade privatizada que teve sua administração e gerenciamento devolvido para competência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina em 2016. Essa transmissão ocorreu com um grande acúmulo de atividades em atraso e por esse motivo o setor foi escolhido como objeto deste estudo de caso.

O histórico dos dados da unidade demonstra um crescimento de número de processos dessa Vara Judicial ao longo dos anos e o acúmulo de atividades desenvolvidas pelo cartório, em que pese a 2ª Vara Cível de São José-SC tenha sido objeto de três inspeções judiciais nos últimos cinco anos.

É salutar apontar que imediatamente após a realização de duas inspeções judiciais pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina e uma pelo Conselho Nacional de Justiça no cartório da 2ª Vara Cível de São José-SC, os números coletados demonstram uma pequena redução do quantitativo de processos em tramitação na unidade e do número de atividades pendentes, entretanto, no mês subsequente os números já voltavam ao crescimento habitual.

A proposição deste estudo de caso foi a aplicação da auditoria operacional como método diferenciado da inspeção judicial e que diante de sua abrangência poderia ocasionar mudanças significantes nos resultados pretendidos.

A auditoria operacional é um modelo de auditoria de desempenho que tem como objetivo promover a melhoria da eficiência das atividades desenvolvidas, utilizando-se critérios de celeridade, economicidade e qualidade, além de possuir flexibilidade em sua aplicação.

As técnicas de auditoria como observação direta e *benchmarking* possibilitaram a análise efetiva do método e plano de trabalho desenvolvido pelo setor auditado, o que era inviável pela simples análise de relatórios, e, assim, propiciaram a indicação de formas de otimização das atividades desenvolvidas.

A aplicação da auditoria operacional resulta em uma aplicação efetiva da garantia de eficiência, uma vez que visa antecipar soluções para problemas futuros, causa melhorias de gerenciamento administrativo e processual e, por consequência, garante um acesso à justiça mais adequado, produtivo e célere.

Destarte, por meio do pedido de providências n. 000305.91.2017.8.24.0600 da Corregedoria-Geral da Justiça de Santa Catarina foi aplicado o instrumento da auditoria operacional na 2ª Vara Cível de São José, utilizando-se as técnicas de coleta de dados, de entrevistas, da observação direta e do *benchmarking*. O resultado disso foi a verificação da falta de capacitação dos servidores e da gestora da unidade; ausência de otimização da forma de trabalho; e, ainda, da inexistência de meios de controle interno das atividades do cartório, questões essas que geravam impacto negativo na realidade da unidade.

A utilização da técnica da observação direta possibilitou a constatação de várias atividades obsoletas, a ausência de plano de trabalho com estabelecimento de rotinas e metas, bem como a falta de gerenciamento e controle da unidade como um todo. Dessa forma, a auditoria operacional propiciou o emprego de diretrizes para melhor aproveitamento das atividades desempenhadas, as quais produziram reflexos a curto e longo prazo.

A aplicação da hipótese deste estudo de caso demonstrou que os números do cartório da 2ª Vara Cível de São José apresentaram melhoria, de forma imediata e mais longínqua, seja no quantitativo total de processos da unidade, na quantidade de atividades acumuladas, no aumento da celeridade na rotatividade dos processos ou na produtividade dos servidores, contrapondo-se ao histórico de evolução crescente dos números de processos e de acúmulo de atividades da unidade, como pode ser observado nos relatórios constantes no presente trabalho.

Dessa forma, após um ano da aplicação da hipótese do presente estudo de caso, a 2ª Vara Cível de São José-SC teve a redução de 3.377 mil da quantidade total de processos em tramitação, considerando-se que nesse período ingressaram 2.249 mil novos processos. De igual forma, a unidade apresentou a diminuição de 3.767 mil para 1.718 mil processos sem impulso na tramitação há mais de 100 dias.

É importante destacar que no período de um ano após a aplicação do presente estudo não houve alteração da estrutura da unidade com acréscimo de novos servidores, por exemplo, ou a realização de mutirão de execução de atividades acumuladas com qualquer tipo de auxílio externo. Isso demonstra que a melhoria nos números da 2ª Vara Cível de São José-SC foram alcançados com a revisão do plano de trabalho e dos métodos de gestão.

Os dados foram considerados dentro do padrão de análise possível, embora não se desconsidere a probabilidade de interferência de

outros fatores externos não ponderados na mensuração, diante da inviabilidade de suas definições.

O aproveitamento de atividades já exercidas pelo Poder Judiciário Catarinense no controle preventivo de seus atos, na inspeção judicial, por meio da extensão de sua aplicabilidade, projeta o resultado desse instrumento a longo prazo e produz impacto direto no trâmite dos processos nas unidades judiciais.

O controle preventivo dos atos administrativos exarados pelo Poder Judiciário, especificamente, nos cartórios, por meio de trocas de experiências em auditoria operacional, é hoje inexistente na Justiça Estadual de Santa Catarina, pois essa somente utiliza métodos de correções repressivos. Contudo, percebe-se que o emprego desse controle resulta em uma aplicação efetiva da garantia de eficiência, uma vez que visa antecipar soluções para problemas futuros, causando melhorias de gerenciamento administrativo e processual, e, por consequência, garantindo um acesso à justiça mais adequado, produtivo e célere.

Por conseguinte, a ideia de eficiência do Poder Judiciário deve ponderar todas as questões abordadas para que se possa definir a melhor estratégia a ser adotada, uma vez que a eficiência constitucionalmente garantida se traduz na busca da utilização dos melhores meios possíveis para se avaliar a efetividade dos objetivos almejados.

A garantia de eficiência está relacionada à concretização da ação, a qual deve utilizar racionalmente os recursos disponíveis com presteza e empregando métodos e procedimentos adequados. Sendo assim, os novos anseios da sociedade almejam um Judiciário produtivo, célere, efetivo e eficiente, sendo eles motivadores para as novas diretrizes do Poder Judicante que visam garantir a maximização desses valores.

REFERÊNCIAS

- ALEX Y, Robert. **Teoria de los derechos fundamentales**. Tradução: Ernesto Garzón Valdés. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales, 1993.
- ALMEIDA, Carlos Wellington Leite de. Auditoria operacional: conceito, proposta e crítica. **Revista do Tribunal de Contas da união**, Brasília, v. 44, n. 123, p. 42-59, jan/abr. 2012.
- ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos. **Introdução à Auditoria Operacional**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- ÁVILA, Humberto. Moralidade, razoabilidade e eficiência na atividade administrativa. **Revista Brasileira de Direito Público**. Belo Horizonte. Fórum, v. 1, abr. 2003, p. 105-133.
- BASTOS, Celso Ribeiro. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Celso Bastos Editora, 2002.
- BATISTA JÚNIOR, Onofre Alves. **Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa**. 2. ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2012.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988.
Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 08 ago. 2018.
- _____. **Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm>. Acesso em: 08 ago.2018.
- _____. **Lei n. 9.784, de 29 de janeiro de 1999**. Regula o Processo Administrativo no âmbito da Administração pública Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9784.htm>. Acesso em 08 ago. 2018.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2017**.

Disponível:

<<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>>. Acesso em: 1 abr. 2018.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Regulamento Geral da Corregedoria Nacional da Justiça**. 2009. Disponível:

<<http://www.cnj.jus.br/corregedoriacnj/regulamento-geral>>. Acesso em 08 ago. 2018.

_____ Conselho Nacional de Justiça. **Relatórios de Inspeções e Correições**. Disponível:

<<http://www.cnj.jus.br/corregedoriacnj/inspecoes-correicoes/relatorios>>. Acesso em 08 ago. 2018.

_____. Supremo Tribunal Federal. **Súmula 346**. A administração pública pode declarar a nulidade dos seus próprios atos. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/cms/verTexto.asp?servico=jurisprudenciaSumula&pagina=sumula_301_400>. Acesso em: 08 ago. 2018.

_____. Supremo Tribunal Federal. **Súmula 473**. A administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornam ilegais, porque deles não se originam direitos; ou revogá-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/cms/verTexto.asp?servico=jurisprudenciaSumula&pagina=sumula_401_500>. Acesso em: 08 ago. 2018.

_____ Tribunal de Contas da União. **Manual de auditoria operacional**. 3.ed. – Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo. (Seprog), 2010. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/controle-externo/normas-e-orientacoes/normas-tcu/auditoria-operacional.htm>>. Acesso em: 08 ago. 2018.

CADEMARTORI, Luiz Henrique Urquhart; SCHRAMM, Fernanda Santos. **Direito Público e Hermenêutica: Problemas e desafios Atuais**. 1. ed. Curitiba: Editora Prismas, 2017.

_____; DUARTE, Francisco Carlos. **Hermenêutica e argumentação neoconstitucional**. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 32 ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2018.

CARVALHO, Matheus. **Manual de Direito Administrativo**. 3. ed. Salvador: Jus Podivm, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 9. ed. São Paulo: Campus, 2009.

CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva. **O Estado democrático de direito como princípio constitucional estruturante do direito administrativo: uma análise a partir do paradigma emergente da Administração Pública democrática**. RJLB - REVISTA JURÍDICA LUSO-BRASILEIRA , v. 03, p. 575-604, 2017.

DAGNINO, Renato. A Capacitação de Gestores Públicos: Uma Aproximação ao Problema sob a Ótica da Administração Política. **Revista Brasileira de Administração Política**, Bahia, v. 10, n. 1, p.97-118, abr 2017.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Escola de Direito de São Paulo. **Relatório ICJ Brasil 1º Semestre de 2017**. Disponível em <<http://direitosp.fgv.br> > Acesso em: 1 abr. 2018.

FRANÇA, Phillip Gil. **Controle da administração pública: combate à corrupção, discricionariedade administrativa e regulação econômica**. 4. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2016.

FREITAS, Juarez. **O Controle dos Atos Administrativos e os Princípios Fundamentais**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 1999.

GABARDO, Emerson. **Princípio da eficiência**, O. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords.). Tomo: Direito Administrativo e Constitucional. Vidal Serrano Nunes Jr., Maurício Zockun, Carolina Zancaner Zockun, André Luiz Freire (coord. de tomo). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017

GRAMLING, Audrey A.; RITTENBERG, Larry E.; JOHNSTONE, Karla M. **Auditoria**. Tradução Técnica de Antonio Zoratto Sanvicentel. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

HALLER, Edward L. **Avaliação de desempenho operacional: estabelecimento de uma auditoria operacional**. EUA: Price Waterhouse, 1985.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. 9.ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2013.

LAMY, Eduardo de Avelar; RODRIGUES, Horácio Wanderlei. **Teoria Geral do Processo**. 4. ed.rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2016.

MACIEIRA, Maria Elisa; MARANHÃO, Mauriti. **Como implementar a gestão em Unidades Judiciárias**. São Paulo: FGV, 2010.

MARCELLINO JÚNIOR, Julio Cesar. **Análise Econômica do acesso á justiça: a tragèdia dos custos e a questão do acesso inautêntico**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2016.

MEDAUAR, Odete. **Controle da Administração Pública**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 26. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2009.

MEZZAROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MORAES, Antonio Carlos Flores de. **Legalidade, Eficiência e Controle da Administração Pública**. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

NOHARA, Irene Patrícia. **Direito Administrativo**. 7. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2017.

_____. **Reforma Administrativa e Burocracia: impacto da eficiência na configuração do direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2012.

PARANÁ. Tribunal de Justiça do Paraná. **Código de Normas do Foro Judicial**. 2005. Disponível: < <https://www.tjpr.jus.br/codigo-de-normas>>. Acesso em: 1 abr. 2018.

PEREZ, Marcos Augusto. Controle da administração pública no Brasil: um breve resumo do tema. **Revista Brasileira de Direito Público**, Belo Horizonte, v. 14, n. 52, p. 69-74, jan./mar. 2016.

PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO, Marcus Vinícius Veras. **Manual de auditoria governamental**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PETREI, Humberto. **Pressupuesto y Control**: pautas de reforma para América Latina. Washington, DC, EUA: Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), 1997.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. **Consolidação Normativa Judicial**. 2018. Disponível: < https://www.tjrs.jus.br/site/poder_judiciario/tribunal_de_justica/corregedoria_geral_da_justica/codigo_de_normas/>. Acesso em: 1 abr. 2018.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Código de Normas**. Corregedoria-Geral da Justiça de Santa Catarina. 2013. Disponível: <http://cgj.tjsc.jus.br/consultas/liberada/cncgj.pdf>>. Acesso em: 1 abr. 2018.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Cartilha de Orientação para Extração de Relatórios Correicionais e realização de Ajustes**. 2017. Disponível: < <https://www.tjsc.jus.br/documents/728949/1224441/Cartilha+de+Orienta%C3%A7%C3%A3o++para+gerar+Relat%C3%B3rios+Correicionais/61980575-a3df-450b-b1a0-68e5383706fe>>. Acesso em: 1 abr. 2018.

_____. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Manual de Auditoria Interna do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina**.

Disponível:

<<https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/149719/manual+auditoria++2015.pdf/49b076a2-51ad-4c42-abb2-18596d641ac9>>. Acesso em: 1 abr. 2018.

_____. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Resolução n. 47 de 1º de dezembro de 2015**. Gabinete da Presidência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Disponível em:

<https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/149719/resolu%C3%A7%C3%A3o+047_2015.pdf/9dd59b2e-c0ef-43d2-b994-9b73983d58a7>.

Acesso em: 11 ago 2018.

_____. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Relatórios de Correição**.

Disponível em: <<http://cgj.tjsc.jus.br/transparencia/correicoes.htm>>.

Acesso em: 11 ago. 2018.

_____. **Constituição do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis.

Imprensa Oficial. 1989. Disponível:

<<http://www.alesc.sc.gov.br/sites/default/files/CESC%202018%20-%2072%20a%2075%20emds.pdf>>. Acesso em: 1 abr. 2018.

_____. **Lei Complementar n. 512, de 3 de setembro de 2010**.

Florianópolis. Imprensa Oficial. 1989. Disponível:

<http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2010/512_2010_lei_complementar.html>. Acesso em: 1 abr. 2018.

SANTOS, Clezio Saldanha dos Santos. **Introdução à Gestão Pública**.

2 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SCHIRATO, Vitor Rhein. O controle interno da administração pública e seus mecanismos. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, v. 104, n. 956, p.25-50, jun. 2015.

TRAMONTINI, Daine Sandra. Gestão da Administração Pública: uma reflexão das relações entre os sujeitos e o Estado na garantia de direitos fundamentais. In: Cademartori, Luiz Henrique Urquhart; MOTA, Sergio Ricardo Ferreira (Orgs.). **Direito, teorias e sistemas**: estudos desenvolvidos no programa de pós-graduação em direito da UFSC. Florianópolis: Insular, 2015. p. 69-80.

ANEXOS

ANEXO A - CIRCULAR N. 235 DA CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA DE SANTA CATARINA



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
Corregedoria-Geral da Justiça

fls. 8

CIRCULAR N. 235/CGJ DE 6 DE OUTUBRO DE 2014.

TUTORIA INDIVIDUAL AOS NOVOS CHEFES DE
CARTÓRIO. PROPOSTA DA ASSESSORIA TÉCNICA
CORREICIONAL. Autos n. 0012304-46.2014.8.24.0600.

Encaminho aos Juízes de Direito e Juizes Substitutos
fotocópias do parecer (fls. 4-5) e da decisão (fl. 6) exarados nos autos acima
referidos, bem como da proposta da Assessoria Técnica Correicional de fls.
1-2, para ciência.

Desembargador Luiz César Medeiros
Corregedor-Geral da Justiça



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA

fls. 1

Senhora Juíza-Corregedora

Ao responder as constantes dúvidas que apontam neste setor, bem como o que se constata por ocasião das correições realizadas, verifica-se que há despreparo dos chefes de cartório, principalmente os que estão há menos tempo na função, no tocante à gestão, bem como para o exercício das atividades cartorárias.

O desconhecimento da correta alimentação do sistema, das normas da Corregedoria e dos relatórios estatísticos impacta diretamente na estatística da unidade e, conseqüentemente, na prestação jurisdicional.

No intuito de melhorar o trabalho desenvolvido pelos chefes de cartório, esta assessoria técnica correicional constata a necessidade de se implementar uma forma de orientação e acompanhamento mais próximo desses servidores.

Em virtude da dificuldade em atingir a todos os servidores que atuam na chefia de cartório, sugere-se que se inicie uma ação com os chefes de cartório nomeados doravante, que se efetivará da seguinte forma:

A cada nomeação para chefia de cartório, a Diretoria de Recursos Humanos comunicará a Corregedoria. Será instaurado um procedimento administrativo de acompanhamento, o qual será encaminhado para a assessoria técnica correicional.



ESTADO DE SANTA CATARINA
 PODER JUDICIÁRIO
 CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA

Rs. 2

Cada assessor técnico correicional atuará como tutor de um chefe de cartório nomeado, pelo prazo de seis meses, período em que estará à disposição para orientações e esclarecimento de dúvidas.

Inicialmente, será realizado contato por telefone com o servidor, informando acerca do acompanhamento que se inicia. Posteriormente, será encaminhado e-mail, orientando a leitura dos seguintes normativos, com os respectivos links para acesso, indispensáveis para o bom desempenho das funções do chefe de cartório:

1. Novo Código de Normas da Corregedoria-Geral da Justiça;
2. Orientações da CGJ;
3. Orientação CGJ nº 48 – 11/02/2014 – Instruções para correção de Relatórios nos sistemas inspeção virtual e SAJ-PG.
4. Tabelas Processuais Unificadas, item 2. Tabelas CNJ – Consulta Pública;
5. Comunicados eletrônicos CGJ;
6. Dicas CGJ;
7. Divisão Judiciária CGJ;
8. Normas e Manuais, Itens: 1 a 6 e 10 a 13;
9. Assessoria de custas CGJ;
10. SAJ (Regras e orientações, manuais, informações);
11. Portal do processo eletrônico.

Também será ressaltado a importância da utilização do SAJ Estatística, informando que deverá estar instalado no computador do chefe de cartório. Serão solucionadas dúvidas com relação à utilização do sistema, bem como informado sobre quais são as ferramentas mais importantes para auxiliá-lo no gerenciamento da unidade.



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA

fls. 3

Fixar-se-á prazo de trinta dias para envio de dúvidas, findo o qual, sem manifestação pelo servidor em acompanhamento, o assessor/tutor entrará em contato.

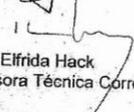
O final do acompanhamento será comunicado ao servidor, informando que as dúvidas que surgirem posteriormente deverão ser encaminhadas ao e-mail cgj.responde@tjsc.jus.br, após observado o disposto no artigo 34 do CNECJ, arquivando-se o procedimento.

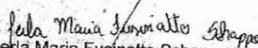
Desta forma, solicitamos a aprovação para implementação da ação proposta, nos termos expostos.

Florianópolis, 29 de agosto de 2014.


Cátia Lucila Ricordi Crestani
Assessora Técnica Correicional – Mat. 6.508


Geraldo Della Brüstina
Assessor Técnico Correicional – Mat. 3.059


Izaura Elfrida Hack
Assessora Técnica Correicional – Mat. 1.230


Perla Maria Fusinato Schappo
Assessora Técnica Correicional – Mat. 9.914

ANEXO B – RELATÓRIOS DO SAJ ESTATÍSTICA DA 2ª VARA CÍVEL DE SÃO JOSÉ-SC

RELATÓRIO GERENCIAL DE VARA VL.4.13-20

Page 1 of 2

São José - 2ª Vara Cível**Em Julho de 2012**

Processos em andamento	5.378
Conhecimento	4.290
Em fase de cumprimento de sentença	976
Execução	0
Incidente processual	112
Ação incidental	0
Recurso	0
Procedimentos em andamento	101
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	101
Processos em andamento eletrônico	0
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	40
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	1.881
Processos Suspensos	488
Processos concluídos para sentença	0
Processos concluídos para decisão interlocutória	0
Processos concluídos para despacho	0
Data da audiência mais longínqua	22/11/2012
Data do processo mais antigo	01/01/1984
Processos em andamento	
Situacional geral	
Processos em andamento sem movimentação	
Processos em carga	
Fluxo de Trabalho	
Prazos vencidos	
Mandados pendentes de cumprimento	
Petições com juntada pendente	
No período de Jul/2012 a Jul/2012	
Processos Entrados	194
Por distribuição	91
Por redistribuição	38
Por Evolução para Ação Penal	0
Por Evolução para Fase de Execução	0
Por transferência	0
Em fase de cumprimento de sentença	35
Incidente processual	4
Ação incidental	0
Recurso	26
Procedimentos Entrados	20
Por distribuição	19
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	19
Por redistribuição	1
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	1
Processos saídos por redistribuição	0
Processos saídos por transferência	0
Sentenças proferidas	175
Decisões interlocutórias	251
Despachos proferidos	675
Sentenças proferidas em relação aos processos entrados	46
Quantidade de processos movimentados	5.813
Quantidade de audiências agendadas	52
Taxa de congestionamento	-
Conhecimento	1,000
Execução	n/a
Situacional no período	
Tempo médio de sentenças no período	
Tempo médio de sentenças geral	

São José - 2ª Vara Cível**Em Outubro de 2012**

Processos em andamento	5.689
Conhecimento	4.560
Em fase de cumprimento de sentença	1.016
Execução	0
Incidente processual	113
Ação incidental	0
Recurso	0
Procedimentos em andamento	85
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	85
Processos em andamento eletrônico	0
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	36
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	1.877
Processos Suspensos	568
Processos conclusos para sentença	0
Processos conclusos para decisão interlocutória	0
Processos conclusos para despacho	0
Data da audiência mais longinqua	20/03/2013
Data do processo mais antigo	01/01/1984

Processos em andamento**Situacional geral****Processos em andamento sem movimentação****Processos em carga****Fluxo de Trabalho****Prazos vencidos****Mandados pendentes de cumprimento****Petições com juntada pendente****No período de Out/2012 a Out/2012**

Processos Entrados	462
Por distribuição	199
Por redistribuição	188
Por Evolução para Ação Penal	0
Por Evolução para Fase de Execução	0
Por transferência	0
Em fase de cumprimento de sentença	50
Incidente processual	1
Ação incidental	0
Recurso	23
Procedimentos Entrados	15
Por distribuição	15
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	15
Por redistribuição	0
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	0
Processos saídos por redistribuição	0
Processos saídos por transferência	0
Sentenças proferidas	164
Decisões interlocutórias	260
Despachos proferidos	723
Sentenças proferidas em relação aos processos entrados	-224
Quantidade de processos movimentados	5.198
Quantidade de audiências agendadas	55
Taxa de congestionamento	
Conhecimento	1,000
Execução	n/a

Situacional no período**Tempo médio de sentenças no período****Tempo médio de sentenças geral**

São José - 2ª Vara Cível**Em Janeiro de 2013**

Processos em andamento	5.720
Conhecimento	4.591
Em fase de cumprimento de sentença	1.021
Execução	0
Incidente processual	108
Ação incidental	0
Recurso	0
Procedimentos em andamento	81
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	81
Processos em andamento eletrônico	0
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	25
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	1.869
Processos Suspensos	477
Processos concluídos para sentença	0
Processos concluídos para decisão interlocutória	0
Processos concluídos para despacho	0
Data da audiência mais longínqua	20/06/2013
Data do processo mais antigo	01/01/1984
Processos em andamento	
Situacional geral	
Processos em andamento sem movimentação	
Processos em carga	
Fluxo de Trabalho	
Prazos vencidos	
Mandados pendentes de cumprimento	
Petições com juntada pendente	

No período de Jan/2013 a Jan/2013

Processos Entrados	230
Por distribuição	179
Por redistribuição	13
Por Evolução para Ação Penal	0
Por Evolução para Fase de Execução	0
Por transferência	0
Em fase de cumprimento de sentença	15
Incidente processual	3
Ação incidental	0
Recurso	20
Procedimentos Entrados	9
Por distribuição	9
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	9
Por redistribuição	0
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	0
Processos saídos por redistribuição	0
Processos saídos por transferência	0
Sentenças proferidas	93
Decisões interlocutórias	191
Despachos proferidos	396
Sentenças proferidas em relação aos processos entrados	-99
Quantidade de processos movimentados	4.910
Quantidade de audiências agendadas	35
Taxa de congestionamento	
Conhecimento	1,000
Execução	n/a
Situacional no período	
Tempo médio de sentenças no período	
Tempo médio de sentenças geral	

São José - 2ª Vara Cível**Em Novembro de 2013**

Processos em andamento	6.296
Conhecimento	6.083
Em fase de cumprimento de sentença	197
Execução	0
Incidente processual	16
Ação incidental	0
Recurso	0
Procedimentos em andamento	85
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	85
Processos em andamento eletrônico	269
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	21
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	1.645
Processos Suspendos	530
Processos conclusos para sentença	3
Processos conclusos para decisão interlocutória	0
Processos conclusos para despacho	165
Data da audiência mais longínqua	23/05/2014
Data do processo mais antigo	01/01/1984

Processos em andamento**Situacional geral****Processos em andamento sem movimentação****Processos em carga****Fluxo de Trabalho****Prazos vencidos****Mandados pendentes de cumprimento****Petições com juntada pendente****No período de Nov/2013 a Nov/2013**

Processos Entrados	351
Por distribuição	122
Por redistribuição	108
Por Evolução para Ação Penal	0
Por Evolução para Fase de Execução	13
Por transferência	0
Em fase de cumprimento de sentença	90
Incidente processual	4
Ação incidental	0
Recurso	14
Procedimentos Entrados	23
Por distribuição	21
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	21
Por redistribuição	2
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	2
Processos saídos por redistribuição	132
Processos saídos por transferência	0
Sentenças proferidas	66
Decisões interlocutórias	144
Despachos proferidos	433
Sentenças proferidas em relação aos processos entrados	-164
Quantidade de processos movimentados	3.252
Quantidade de audiências agendadas	53
Taxa de congestionamento	
Conhecimento	0,956
Execução	n/c

Situacional no período**Tempo médio de sentenças no período****Tempo médio de sentenças geral**

São José - 2ª Vara Cível**Em Janeiro de 2014**

Processos em andamento	7.307
Conhecimento	7.069
Em fase de cumprimento de sentença	225
Execução	0
Incidente processual	18
Ação incidental	0
Recurso	0
Procedimentos em andamento	86
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	86
Processos em andamento eletrônico	532
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	25
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	1.462
Processos Suspensos	278
Processos conclusos para sentença	1
Processos conclusos para decisão Interlocutória	0
Processos conclusos para despacho	146
Data da audiência mais longínqua	29/05/2014
Data do processo mais antigo	01/01/1984
Processos em andamento	
Situacional geral	
Processos em andamento sem movimentação	
Processos em carga	
Fluxo de Trabalho	
Prazos vencidos	
Mandados pendentes de cumprimento	
Petições com juntada pendente	
No período de Jan/2014 a Jan/2014	
Processos Entrados	
Por distribuição	203
Por redistribuição	144
Por Evolução para Ação Penal	12
Por Evolução para Fase de Execução	0
Por transferência	3
Em fase de cumprimento de sentença	0
Incidente processual	29
Ação incidental	7
Recurso	0
Procedimentos Entrados	
Por distribuição	15
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	15
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	0
Por redistribuição	15
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	0
Processos saídos por redistribuição	105
Processos saídos por transferência	0
Sentenças proferidas	115
Decisões interlocutórias	178
Despachos proferidos	545
Sentenças proferidas em relação aos processos entrados	-41
Quantidade de processos movimentados	3.793
Quantidade de audiências agendadas	50
Taxa de congestionamento	
Conhecimento	0,990
Execução	n/a
Situacional no período	
Tempo médio de sentenças no período	
Tempo médio de sentenças geral	

reunções com juntaada pendente

Page 1 of 1

São José - 2ª Vara Cível - Em Janeiro de 2015

Estatística: Petições com juntaada pendente

	Total Pendente	+15 dias	+30 dias	+60 dias	+100 dias
Petições Intermediárias	0	17	89	45	92
Total	0	17	89	45	92

São José - 2ª Vara Cível**Em Janeiro de 2015**

Processos em andamento	5.959
Conhecimento	4.333
Em fase de cumprimento de sentença	531
Execução	0
Incidente processual	926
Ação incidental	29
Recurso	140
Procedimentos em andamento	144
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	144
Processos em andamento eletrônico	1.734
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	53
Processos em andamento (Réu Preso)	1
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	823
Processos Suspensos	204
Processos conclusos para sentença	58
Processos conclusos para decisão interlocutória	0
Processos conclusos para despacho	1.980
Data da audiência mais longínqua	28/04/2015
Data do processo mais antigo	30/12/1899
Processos em andamento	
Situacional geral	
Processos em andamento sem movimentação	
Processos em carga	
Fluxo de Trabalho	
Prazos vencidos	
Mandados pendentes de cumprimento	
Petições com juntada pendente	
No período de Jan/2015 a Jan/2015	
Processos Entrados	102
Por distribuição	62
Por redistribuição	14
Por Evolução para Ação Penal	0
Por Evolução para Fase de Execução	0
Por transferência	0
Em fase de cumprimento de sentença	15
Incidente processual	1
Ação incidental	0
Recurso	10
Procedimentos Entrados	5
Por distribuição	5
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	5
Por redistribuição	0
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	0
Processos saídos por redistribuição	33
Processos saídos por transferência	0
Sentenças proferidas	40
Decisões interlocutórias	41
Despachos proferidos	347
Sentenças proferidas em relação aos processos entrados	-36
Quantidade de processos movimentados	3.661
Quantidade de audiências agendadas	0
Taxa de congestionamento	
Conhecimento	0,974
Execução	n/a
Situacional no período	
Tempo médio de sentenças no período	
Tempo médio de sentenças geral	

São José - 2ª Vara Cível**Em Janeiro de 2016****Processos em andamento**

Conhecimento	7.574
Em fase de cumprimento de sentença	5.382
Execução	1.065
Incidente processual	0
Ação incidental	856
Recurso	34

Procedimentos em andamento

Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	162
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	0
Processos em andamento eletrônico	162
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	2.764
Processos em andamento (Réu Preso)	78
Processos Julgado/Transitado	1
Processos em grau de recurso	0
Processos Suspensos	617
Processos conclusos para sentença	233
Processos conclusos para decisão interlocutória	76
Processos conclusos para despacho	1
Data da audiência mais longínqua	1.277
Data do processo mais antigo	16/03/2016
	30/12/1899

Processos em andamento**Situacional geral****Processos em andamento sem movimentação****Processos em carga****Fluxo de Trabalho****Prazos vencidos****Mandados pendentes de cumprimento****Petições com Juntada pendente****No período de Jan/2016 a Jan/2016**

Processos Entrados	
Por distribuição	157
Por redistribuição	95
Por Evolução para Ação Penal	7
Por Evolução para Fase de Execução	0
Por transferência	0
Em fase de cumprimento de sentença	0
Incidente processual	23
Ação incidental	1
Recurso	0
Procedimentos Entrados	31
Por distribuição	3
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	0
Por redistribuição	3
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	0
Processos saídos por redistribuição	0
Processos saídos por transferência	4
Sentenças proferidas	0
Decisões interlocutórias	46
Despachos proferidos	41
Sentenças proferidas em relação aos processos entrados	202
Quantidade de processos movimentados	-56
Quantidade de audiências agendadas	2.481
Taxa de congestionamento	0
Conhecimento	
Execução	0,972

Situacional no período**Tempo médio de sentenças no período****Tempo médio de sentenças geral**

n/a

São José - 2ª Vara Cível - Em Janeiro de 2016

Estatística: Petições com juntada pendente

	Total Pendente	+15 dias	+30 dias	+60 dias	+100 dias
Petições Intermediárias	205	0	0	0	0
Total	205	0	0	0	0

São José - 2ª Vara Cível**Em Janeiro de 2017**

Processos em andamento	9.065
Conhecimento	6.631
Em fase de cumprimento de sentença	1.242
Execução	0
Incidente processual	875
Ação incidental	35
Recurso	282
Procedimentos em andamento	146
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	146
Processos em andamento eletrônico	4.313
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	81
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	540
Processos Suspensos	292
Processos concluídos para sentença	148
Processos concluídos para decisão interlocutória	118
Processos concluídos para despacho	401
Data da audiência mais longínqua	18/04/2017
Data do processo mais antigo	30/12/1899

Processos em andamento**Situacional geral****Processos em andamento sem movimentação****Processos em carga****Fluxo de Trabalho****Prazos vencidos****Mandados pendentes de cumprimento****Petições com juntada pendente****No período de Jan/2017 a Jan/2017**

Processos Entrados	713
Por distribuição	704
Por redistribuição	4
Por Evolução para Ação Penal	0
Por Evolução para Fase de Execução	0
Por transferência	0
Em fase de cumprimento de sentença	4
Incidente processual	1
Ação incidental	0
Recurso	0
Procedimentos Entrados	4
Por distribuição	4
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	4
Por redistribuição	0
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	0
Processos saídos por redistribuição	10
Processos saídos por transferência	0
Sentenças proferidas	37
Decisões Interlocutórias	55
Despachos proferidos	206
Sentenças proferidas em relação aos processos entrados	-671
Quantidade de processos movimentados	3.390
Quantidade de audiências agendadas	0
Taxa de congestionamento	0
Conhecimento	0,994
Execução	n/a

Situacional no período**Tempo médio de sentenças no período****Tempo médio de sentenças geral**

São José - 2ª Vara Cível - Em Janeiro de 2017

Estatística: Petições com junta pendente

	Total Pendente	+15 dias	+30 dias	+60 dias	+100 dias
Petições Intermediárias	1.657	0	0	0	0
Total	1.657	0	0	0	0

São José - 2ª Vara Cível**Em Maio de 2017**

Processos em andamento	10.904
Conhecimento	8.464
Em fase de cumprimento de sentença	1.302
Execução	0
Incidente processual	852
Ação incidental	30
Recurso	256
Procedimentos em andamento	169
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	169
Processos em andamento eletrônico	6.296
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	0
Processos em andamento (Réu-Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	0
Processos Suspenso	480
Processos conclusos para sentença	267
Processos conclusos para decisão interlocutória	120
Processos conclusos para despacho	75
Data da audiência mais longínqua	249
Data do processo mais antigo	15/08/2017
	30/12/1899

Processos em andamento**Situacional geral****Processos em andamento sem movimentação****Processos em carga****Fluxo de Trabalho****Prazos vencidos****Mandados pendentes de cumprimento****Petições com juntada pendente****No período de Mai/2017 a Mai/2017**

Processos Entrados	67
Por distribuição	57
Por redistribuição	9
Por Evolução para Ação Penal	0
Por Evolução para Fase de Execução	0
Por transferência	0
Em fase de cumprimento de sentença	1
Incidente processual	0
Ação incidental	0
Recurso	0
Procedimentos Entrados	8
Por distribuição	6
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	6
Por redistribuição	2
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	2
Processos saídos por redistribuição	22
Processos saídos por transferência	0
Sentenças proferidas	83
Decisões interlocutórias	171
Despachos proferidos	232
Sentenças proferidas em relação aos processos entrados	17
Quantidade de processos movimentados	3.834
Quantidade de audiências agendadas	7
Taxa de congestionamento	
Conhecimento	0,980
Execução	n/a

Situacional no período**Tempo médio de sentenças no período****Tempo médio de sentenças geral**

São José - 2ª Vara Cível**Em Junho de 2017**

Processos em andamento	10.906
Conhecimento	8.498
Em fase de cumprimento de sentença	1.303
Execução	0
Incidente processual	844
Ação incidental	30
Recurso	231
Procedimentos em andamento	177
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	177
Processos em andamento eletrônico	6.349
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	81
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	461
Processos Suspenso	264
Processos concluídos para sentença	138
Processos concluídos para decisão interlocutória	97
Processos concluídos para despacho	382
Data da audiência mais longínqua	17/10/2017
Data do processo mais antigo	30/12/1899
Processos em andamento	
Situacional geral	
Processos em andamento sem movimentação	
Processos em carga	
Fluxo de Trabalho	
Prazos vencidos	
Mandados pendentes de cumprimento	
Petições com juntada pendente	

No período de Jun/2017 a Jun/2017

Processos Entrados	156
Por distribuição	130
Por redistribuição	26
Por Evolução para Ação Penal	0
Por Evolução para Fase de Execução	0
Por transferência	0
Em fase de cumprimento de sentença	0
Incidente processual	0
Ação Incidental	0
Recurso	0
Procedimentos Entrados	9
Por distribuição	8
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	8
Por redistribuição	1
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	1
Processos saídos por redistribuição	85
Processos saídos por transferência	0
Sentenças proferidas	130
Decisões interlocutórias	231
Despachos proferidos	331
Sentenças proferidas em relação aos processos entrados	-26
Quantidade de processos movimentados	4.149
Quantidade de audiências agendadas	2
Taxa de congestionamento	
Conhecimento	0,980
Execução	n/a
Situacional no período	
Tempo médio de sentenças no período	
Tempo médio de sentenças geral	

São José - 2ª Vara Cível**Em Janeiro de 2018**

Processos em andamento	10.326
Conhecimento	7.991
Em fase de cumprimento de sentença	1.386
Execução	0
Incidente processual	741
Ação incidental	26
Recurso	182
Procedimentos em andamento	170
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	170
Processos em andamento eletrônico	6.338
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	106
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	439
Processos Suspensos	651
Processos conclusos para sentença	373
Processos conclusos para decisão interlocutória	285
Processos conclusos para despacho	586
Data da audiência mais longínqua	15/05/2018
Data do processo mais antigo	24/06/1976

Processos em andamento**Situacional geral****Processos em andamento sem movimentação****Processos em carga****Fluxo de Trabalho****Prazos vencidos****Mandados pendentes de cumprimento****Petições com juntada pendente****No período de Jan/2018 a Jan/2018**

Processos Entrados	139
Por distribuição	100
Por redistribuição	13
Por Evolução para Ação Penal	0
Por Evolução para Fase de Execução	0
Por transferência	0
Em fase de cumprimento de sentença	15
Incidente processual	3
Ação incidental	0
Recurso	0
Procedimentos Entrados	8
Por distribuição	3
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	2
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	0
Por redistribuição	2
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	1
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	1
Processos saídos por redistribuição	47
Processos saídos por transferência	0
Sentenças proferidas	178
Decisões interlocutórias	166
Despachos proferidos	212
Sentenças proferidas em relação aos processos entrados	65
Quantidade de processos movimentados	4.145
Quantidade de audiências agendadas	0
Taxa de congestionamento	
Conhecimento	0,990
Execução	n/a

Situacional no período**Tempo médio de sentenças no período****Tempo médio de sentenças geral**

São José - 2ª Vara Cível - Em Janeiro de 2018

Estatística: Petições com juntada pendente

	Total Pendente	+15 dias	+30 dias	+60 dias	+100 dias
Petições intermediárias	1.829	0	0	0	0
Total	1.829	0	0	0	0

São José - 2ª Vara Cível**Em Abril de 2018**

Processos em andamento	9.916
Conhecimento	7.799
Em fase de cumprimento de sentença	1.285
Execução	0
Incidente processual	685
Ação incidental	26
Recurso	121
Procedimentos em andamento	152
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	152
Cartas Precatórias e de Ordem	6.472
Processos em andamento eletrônico	128
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	0
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	422
Processos em grau de recurso	765
Processos Suspensos	552
Processos conclusos para sentença	614
Processos conclusos para decisão interlocutória	991
Processos conclusos para despacho	31/07/2018
Data da audiência mais longínqua	10/04/1978
Data do processo mais antigo	
Processos em andamento	
Situacional geral	
Processos em andamento sem movimentação	
Processos em carga	
Fluxo de Trabalho	
Prazos vencidos	
Mandados pendentes de cumprimento	
Petições com juntada pendente	

No período de Abr/2018 a Abr/2018

Processos Entrados	196
Por distribuição	106
Por redistribuição	55
Por Evolução para Ação Penal	0
Por Evolução para Fase de Execução	0
Por transferência	0
Em fase de cumprimento de sentença	30
Incidente processual	1
Ação incidental	0
Recurso	4
Procedimentos Entrados	12
Por distribuição	11
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	11
Por redistribuição	1
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	1
Processos saídos por redistribuição	26
Processos saídos por transferência	0
Sentenças proferidas	126
Decisões Interlocutórias	124
Despachos proferidos	458
Sentenças proferidas em relação aos processos entrados	-35
Quantidade de processos movimentados	8.289
Quantidade de audiências agendadas	28
Taxa de congestionamento	
Conhecimento	0,975
Execução	n/a
Situacional no período	
Tempo médio de sentenças no período	
Tempo médio de sentenças geral	

ANEXO C – EMAIL COM AUTORIZAÇÃO DO USO DE DADOS
PELO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

página 1 de 3

Tatiana Bettiol Carneiro

De: "CGJ - Núcleo 3 - Foro Judicial" <cgj.nucleo3@tjsc.jus.br>
Data: quarta-feira, 4 de julho de 2018 14:20
Para: "Tatiana Bettiol Carneiro" <tatianabc@tjsc.jus.br>
Cc: "CGJ - Núcleo 3 - Foro Judicial" <cgj.nucleo3@tjsc.jus.br>
Anexar: Cópia Autos CGJ n. 0000305-91.2017.8.24.0600.pdf
Assunto: RES: Autorização Utilização de Dados Mestrado Profissional UFSC - Convênio TJ-SC

Senhora Chefe de Cartório,

De ordem da Juíza-Corregedora do Núcleo III, Dra. Sônia Eunice Odwazny, considerando que o estudo de caso concreto e a apresentação de solução jurídica para aplicação no âmbito do Poder Judiciário constitui obrigatoriedade do Mestrado, informa-se que não há óbice à utilização dos dados do procedimento que tramitou neste Núcleo (0000305-91.2017.8.24.0600, cópia anexa), dos resultados das correções, dos normativos desta Corregedoria e do SAJ Estatística, limitando-se ao essencial para o desenvolvimento do tema proposto e observadas eventuais informações e processos sigilosos.

Tocante aos relatórios de correções, segue link de acesso aos respectivos relatórios, disponível na página "Transparência", do site desta Corregedoria (<http://cgj.tjsc.jus.br/transparencia/correicoes.htm>).

Atenciosamente,

Lilian Zanini Tessaro - Matr. 25329
Núcleo 3 – Foro Judicial
Corregedoria-Geral da Justiça
Tribunal de Justiça de SC
(48) 3287-2797
cgj.nucleo3@tjsc.jus.br

De: CGJ - Gabinete do Corregedor-Geral da Justiça
Enviada em: terça-feira, 26 de junho de 2018 10:40
Para: CGJ - Núcleo 3 - Foro Judicial <cgj.nucleo3@tjsc.jus.br>
Assunto: ENC: Autorização Utilização de Dados Mestrado Profissional UFSC - Convênio TJ-SC
Prioridade: Alta

Prezada Coordenadora do Núcleo III,

Por determinação do Excelentíssimo Senhor Corregedor-Geral da Justiça, Desembargador Henry Petry Junior, encaminho o presente para as providências pertinentes, tendo em vista que o pedido formulado tem relação com as atividades correicionais desenvolvidas por este setor.

Atenciosamente,

Ana Paula A. Machado de Oliveira Pinto
Oficial de Gabinete
Gabinete do Des. Henry Petry Junior
Corregedoria-Geral da Justiça
Ramal n. 2736

13/08/2018

ANEXO D – PEDIDO DE PROVIDÊNCIAS N.
0000305.91.2017.8.24.0600



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
Corregedoria-Geral da Justiça

RELATÓRIO – VERIFICAÇÃO 1

Autos nº 0000305-91.2017.8.24.0600

Ação: Pedido de Providências: Foro Judicial

Requerente: Juízo da 2ª Vara Cível da comarca de São José

ESTATÍSTICA PROCESSUAL – Processos físicos + eletrônicos

Indicador	03/2017
Processos em andamento + procedimentos em andamento	11.332
Processos em andamento	11.174
Procedimentos em andamento	158

ESTATÍSTICA PROCESSUAL – Processos eletrônicos

Indicador	03/2017
Processos em andamento + procedimentos em andamento	6.291
Processos em andamento	6.136
Procedimentos em andamento	155

ESTATÍSTICA PROCESSUAL – Processos conclusos

Indicador	03/2017
Quantidade total de processos com o juiz (físicos e eletrônicos)	1.314

ESTATÍSTICA PROCESSUAL – Processos distribuídos

Indicador	03/2017
Janeiro a dezembro de 2015	1.747
Janeiro a dezembro de 2016	1.701
Janeiro a dezembro de 2017	2.487

Este documento e suas cópias são assinados digitalmente por Tays Cristinyne Blencourt Baggio. Para conferir o original, acesse o site <http://www.tjsc.jus.br/pnjnol>, informe o processo: 0000305-91.2017.8.24.0600 e o código: 978CE.



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
Corregedoria-Geral da Justiça

FILAS DE TRABALHO – Processos eletrônicos

Indicador	
Processos nas filas de trabalho há mais de 100 dias	03/2017
Cível – Genérico – Processo Ag. Análise do Cartório	19
Cível – Genérico – Processo Ag. Audiência	6
Cível – Genérico – Processo Ag. Encerramento do Ato	928
Cível – Genérico – Processo Ag. Prazo	239
Cível – Genérico – Processo Análise do Cartório – Trânsito em Julgado	23
Cível – Genérico – Processo Cumprir - Urgente	19
Cível – Genérico – Processo Recebidos do 2º Grau	1
Cível – Genérico – Processo Recebido Contadoria	91
Cível – Genérico – Processo Recebido Distribuição	1
Cível – Genérico – Processo Recebido do Juiz - Decisão	88
Cível – Genérico – Processo Recebido do Juiz - Despacho	118
Cível – Genérico – Processo Recebido do Juiz - Sentença	27
Cível – Genérico – Processo Redistribuído/Transferido	31
Cível – Genérico – Processo Ag. Impresão Vara	1
Observação: foram elencadas somente as filas de trabalho de cartório que contém processos há mais de 100 dias.	

Este documento é cópia do original assinado digitalmente por Iry Crislaine Biffencourt Galgo. Para conferir o original, acesse o site <http://www.tjsc.jus.br/portal>, informe o processo 00000305-71/2017, e 24.6800 e o código 97632.



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
Corregedoria-Geral da Justiça

PROCESSOS AGUARDANDO IMPULSO

Indicador	03/2017
Processos físicos e eletrônicos sem movimentação há mais de 180 dias.	1.645
Percentual de processos sem movimentação já mais de 180 dias em relação ao total de processos em andamento na unidade	14,52%

Indicador	03/2017
Processos físicos e eletrônicos sem movimentação há mais de 365 dias por ano da última movimentação	
1987	2
1988	2
1990	1
2000	2
2002	1
2003	1
2004	3
2005	1
2006	1
2007	10
2008	1
2009	28
2010	20
2011	4
2012	8
2013	13
2014	42
2015	110
2016	63
Total	313

Este documento é cópia do original assinado digitalmente por Irya Cristiane de Silveira e Silva, conforme o processo 0000395-01.2017.8.24.0600 e o código 9793CE. Para conferir o original, acesse o site <http://www.jsc.jus.br/parts>, informe o processo 0000395-01.2017.8.24.0600 e o código 9793CE.



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
Corregedoria-Geral da Justiça

METAS CNJ

Indicador	03/2017
Meta 2	704
Meta 4	1
Observação: os dados referentes as metas do CNJ foram extraídos com base nos relatórios do mês de dezembro/2016, disponíveis no site da Corregedoria (http://cgj.tjsc.Jus.br/intranet/meta2/index.htm)	

PENDÊNCIAS EM ABERTO

Indicador	03/2017
Petição intermediária	4.197
Peticionamento eletrônico	201
Mandados	20
AR	533
Observação: período de pesquisa 1-1-1990 a 31-3-2017	

PROCESSOS ELETRÔNICOS EM OUTROS SETORES HÁ MAIS DE 100 DIAS

Indicador	03/2017
Ministério Público	3

PROCESSOS FÍSICOS EM CARGA HÁ MAIS DE 100 DIAS

Indicador	03/2017
Cargas internas	
Cartório da Distribuição	5
Juiz Bianca Fernandes Figueiredo	430
Ministério Público	3
Cargas externas – Terceiros sem acesso ao SAJ	
Advogado	178
Perito	8

PROCESSOS COM MESMO LOCAL FÍSICO HÁ MAIS DE 30 DIAS

Indicador	03/2017
Cartório – Ag. Confecção de relação	1.068
Cartório – Aguardando	14
Cartório – Aguardando AR	199
Cartório – Aguardando carta precatória	21
Cartório – Aguardando Juntada	6
Cartório – Aguardando mandado	148
Cartório – Aguardando petição	65
Cartório – Aguardando publicação de relação	124
Cartório – Aguardando resposta de ofício	0
Cartório – Arquivar	110
Cartório – Cumprir despacho	221
Cartório – Cumprir despacho urgente	11
Cartório – Escaninho Delegacia	0
Cartório – Escaninho do Advogado	1
Cartório – Escaninho do Juiz	12



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
Corregedoria-Geral da Justiça

Cartório – Escaninho do Promotor	0
Cartório – Escaninho do Juiz (assinatura)	0
Cartório – Expedir alvará	0
Cartório – Expedir correspondência	0
Cartório – Expedir edital	0
Cartório – Expedir formal	0
Cartório – Expedir mandado	0
Cartório – Expedir carta precatória	0
Cartório – Mesa do Escrivão	1
Cartório – Mesa do Escrivão (assinaturas)	0
Cartório – Mesa 01 a 10	9
Cartório – Prazo 1 a 31	157
Cartório – Recebido do Advogado	7
Cartório – Recebido do Contador	66
Cartório – Recebido do Juiz	33
Cartório – Recebido do Promotor	0

Este é o relatório, que submeto à apreciação de Vossa Excelência.

Florianópolis, 10 de abril de 2016.

Irys Cristianny Bittencourt Bagio
 Assessora Correcional
 Matrícula n. 35.153

São José - 2ª Vara Cível**Em Março de 2017**

Processos em andamento	11.174
Conhecimento	8.750
Em fase de cumprimento de sentença	1.240
Execução	0
Incidente processual	861
Ação incidental	32
Recurso	291
Procedimentos em andamento	154
Procedimentos Investigatórios/Inquéritos policiais e flagrante	0
Termos circunstanciados	0
Cartas Precatórias e de Ordem	158
Processos em andamento eletrônico	6.287
Processos em andamento (prioridade Estatuto do Idoso)	87
Processos em andamento (Réu Preso)	0
Processos Julgado/Transitado	0
Processos em grau de recurso	498
Processos Suspensos	533
Processos conclusos para sentença	127
Processos conclusos para decisão interlocutória	170
Processos conclusos para despacho	543
Data da audiência mais longinqua	23/05/2017
Data do processo mais antigo	30/12/1899

Este documento é cópia do original assinado digitalmente por Irye Cristiane BERNARDI BAGO. Para conferir o original, acesse o site <http://www.tjse.jus.br/poral>, informe o processo 020230591201713840000 e o código VFCIL.

São José - 2ª Vara Cível - Em Março de 2017

Estatística: Fluxo de Trabalho

Fila	Total na Fila	+15 dias	+30 dias	+60 dias	+100 dias
Processo					
Cível - Genérico - Processo					
Ag. Análise do Cartório	26	5	2	0	19
Ag. Audiência	16	2	3	3	6
Ag. Encerramento do Ato	1.063	19	63	26	93
Ag. Prazo	2.521	360	576	353	2
Análise do Cartório - Trânsito em Julgado	35	1	9	2	2
Arquivado Administrativamente	5	0	0	0	0
Arquivado Definitivamente	1.106	0	0	0	1.106
BacenJud - Concluso/Decisão	2	0	0	0	0
BacenJud - Transferência de Valores/Desbloqueio	1	0	0	0	0
Cancelados	29	0	0	0	29
Concluso - Recurso	7	3	0	0	0
Concluso - Urgente	21	0	0	0	0
Concluso para Decisão Interlocutória	19	2	3	10	2
Concluso para Despacho	46	3	9	10	1
Concluso para Despacho - Emenda da Inicial	39	2	5	9	1
Concluso para Despacho Inicial	71	12	15	6	
Concluso para Despacho Saneador	25	2	7	10	
Concluso para Julgamento Antecipado	26	1	5	17	
Concluso para Sentença	19	1	4	6	
Concluso 1	1	1	0	0	
Concluso 10	11	1	4	2	
Concluso 2	1	0	0	0	
Concluso 7	2	0	1	0	
Concluso 8	2	2	0	0	
Concluso 9	35	0	0	0	
Cumprir - Urgente	138	23	51	14	1
Cumprir Audiência	2	0	0	0	
Entrado por Redistribuição	1	0	0	0	
Ministério Público	3	0	0	1	
Petição Inicial	50	7	14	1	
Processo Suspenso	123	0	0	3	12
Processos Recebidos do 2º Grau	7	1	5	0	
Processos Remetidos a outro Foro	271	1	2	3	26
Processos remetidos ao Tribunal de Justiça	7	0	1	3	
Recebido Contadoria	133	11	5	11	
Recebido Distribuição	5	0	0	3	
Recebido do Juiz - Decisão	385	24	223	0	8
Recebido do Juiz - Despacho	1.227	94	785	11	11
Recebido do Juiz - Sentença	148	57	6	0	2
Redistribuído/Transferido	54	2	11	4	3
Tribunal de Justiça	34	0	0	0	3
Custas Finais GECOF - Processo					
Ag. Encerramento de Todos os Devedores	98	2	1	0	8
Procedimento Exaurido	211	0	0	1	20
Processo Físico - Processo					
Ag. Impressão - Vara	1	0	0	0	
Total	8.027	639	1.810	509	4.20

Este documento é copia do original assinado digitalmente por Sys. Criado em 10/04/2017 às 14:06:08 e a página 07/11/18. Para conferir o original, acesse o site <http://www.jfsc.jsc.jus.br/>, informe o processo 0030394-9/2017 e o código 07/11/18.



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
Corregedoria-Geral da Justiça

Autos nº 0000305-91.2017.8.24.0600

Pedido de Providências

Requerente: Juízo da 2ª Vara Cível da comarca de São José

Excelentíssimo Senhor Corregedor-Geral,

Trata-se de autos instaurado no âmbito da Corregedoria Geral da Justiça em decorrência de requerimento formulado pela Juíza em substituição na 2ª vara cível de São José, Dra. Bianca Fernandes Figueiredo.

Ressalta a Magistrada que em razão da oficialização do cartório da 2ª vara cível e, conseqüente, da transmissão do acervo processual efetivada em agosto de 2016, assumiram os trabalhos cartorários quatro servidores, sendo um lotado em gabinete. Assim, esclarece que o quadro de servidores do cartório é composto atualmente de 2 analistas jurídicos, 1 técnico e a chefe de cartório que não possuíam até então prévia experiência no setor e não receberam "treinamento", havendo, por conseqüência, várias dificuldades até hoje no desempenho das funções (fls. 1-2).

Assim e em razão das peculiaridades citadas, formulou pedido no sentido de disponibilizar assessor correicional ou chefe de cartório à unidade, a fim de que possa transmitir experiência em organização e conhecimentos sobre os procedimentos e rotinas necessárias para o bom desempenho das funções.

Essa foi a síntese do pedido.

Inicialmente importante salientar que a Corregedoria Geral da Justiça oferece tutoria aos chefes de cartório, consistindo esse trabalho na disponibilização de assessor técnico correicional, pelo período de 6 meses, para



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
Corregedoria-Geral da Justiça

orientação quanto às atividades vinculadas à este Órgão, conforme disposto na Circular n. 235/CGJ de 2014.

No caso da 2ª vara cível de São José, a medida suso referida foi implementada e está sob acompanhamento nos autos de n. 0000271-19.2017.8.24.0600, tendo em vista que a atual chefe de cartório, Rayssa Palermo Brenlla, assumiu suas funções em 16-12-2016.

No entanto, não se pode desconsiderar que a situação da 2ª vara cível é peculiar, tanto em razão da transmissão do acervo de cartório que antes era privado, quanto pelas informações prestadas pela Magistrada, havendo evidência no sentido de que, diante dessas particularidades, a tutoria não será suficiente para atender o excepcional interesse da unidade.

Nessa perspectiva e diante do relatório elaborado em fls. 5-9 – que contém dados estatísticos gerais da unidade que demonstram a necessidade de apoio –, sugere-se que orientações sejam realizadas pela chefe de cartório da 3ª Vara Cível de São José, Tatiana Bettiol Carneiro, posto que a atividade demanda conhecimento teórico e prático específico e referida servidora dispõe de capacidade, tempo e interesse em ministrar uma tutoria/acompanhamento na vara requerente, sem qualquer ônus, e há também interesse da unidade solicitante a essa forma de trabalho, conforme contato prévio firmado entre esta Juíza Corregedora, a servidora e a Juíza responsável pela unidade, Dra. Bianca Fernandes Figueiredo.

Vale destacar que o relatório e demais documentos de fls. 5-60 servirão de base para acompanhar os trabalhos a serem realizados no acompanhamento, cujo resultado dessa atuação certamente deverá influenciar no resultado da correção virtual que está designada para a 2ª Vara Cível de São José, no mês de setembro de 2017, razão pela qual poderão ser analisados em época oportuna.

Frise-se que objetivo/fim do presente procedimento não é a correção dos registros de fls. 10-60, mas sim a efetiva orientação à chefia de cartório que, após a adoção de determinada rotina ou modificação daquela atualmente praticada, implique, consequentemente, na melhoria dos dados. Entrementes, tem-se que a medida principal é justamente delimitada pelo



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
Corregedoria-Geral da Justiça

requerimento formulado pela Magistrada, qual seja, a **transmissão de experiência em organização e rotinas de cartório**.

Durante os trabalhos de orientação é importante que unidade utilize os recursos de gerenciamento disponíveis, de modo que à chefe de cartório responsável pela condução dos trabalhos ora indicada deverá alertar para os principais métodos de acompanhamento, como o SAJ/Estatística, por exemplo.

Assim, em atendimento a solicitação de fls. 1-2 e, em caráter excepcional decorrente da transmissão do acervo do cartório da 2ª Vara Cível da Comarca de São José, aliada as demais considerações acima referidas, sugere-se que a chefe de cartório da 3ª Vara Cível, Tatiana Bettiol Carneiro, informe, no prazo de 5 (cinco) dias, a disponibilidade de tempo para o exercício da tarefa, sem prejuízos dos trabalhos da 3ª Vara Cível, descrevendo, pelo menos em uma análise primária, as atividades que serão desenvolvidas e o período necessário de atuação junto à unidade, especialmente com vistas a orientações de rotinas de cartório e organização à servidora Rayssa Palermo Brenlla.

Opina-se que a servidora Tatiana Bettiol Carneiro encaminhe as informações acima referidas diretamente ao Núcleo 3 (cgj.nucleo3@tjsc.jus.br), bem como para o e-mail da Juíza Substituta que responde pela 3ª Vara Cível, Dra. Andresa Bernardo (andresab@tjsc.jus.br), a fim de que a magistrada tome conhecimento e, em sendo o caso, manifeste sua concordância em 05 (cinco) dias, salientando, mais uma vez, que a medida de apoio somente será deferida se não houver prejuízo as atividades da unidade.

Na sequência, pelo retorno dos autos ao Núcleo 3 para análise das manifestações.

Na hipótese de haver deferimento da atuação, indica-se desde logo a assessora técnica correicional, Cátia Lucila Ricordi Crestani, para acompanhamento dos trabalhos que serão realizados e da sua conformidade com as atividades vinculadas à este Órgão, especialmente considerando que a Tutoria à chefe de cartório decorrentes da circular n. 235/CGJ de 2014 deverão continuar.

Sugiro, por fim, sejam cientificadas as Juízas que respondem pela 2ª e 3ª Vara de São José acerca do presente procedimento, com o



**ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
Corregedoria-Geral da Justiça**

envio de cópia integral dos autos.

É o parecer que submeto à apreciação de Vossa
Excelência.

Florianópolis (SC), 17 de abril de 2017.

**Simone Boing Guimarães
Juíza Corregedora**



**ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
Corregedoria-Geral da Justiça**

Autos nº 0000305-91.2017.8.24.0600

Pedido de Providências

Requerente: Juízo da 2ª Vara Cível da comarca de São José

DECISÃO

1. Acolho o parecer da Juíza Corregedora Simone Boing Guimarães e determino que a chefe de cartório da 3ª Vara Cível de São José, Tatiana Bettiol Carneiro, informe, no prazo de 5 (cinco) dias, a disponibilidade de tempo para o exercício da tarefa, sem ônus e sem prejuízos dos trabalhos da 3ª Vara Cível, descrevendo, pelo menos em uma análise primária, as atividades que serão desenvolvidas e o período necessário de atuação junto à unidade, especialmente com vistas a orientações de rotinas de cartório e organização à servidora Rayssa Palermo Brenlla. Com oficiamento, remeta-se cópia integral destes autos.

A servidora Tatiana Bettiol Carneiro deverá encaminhar as informações acima referidas diretamente ao Núcleo 3 (cgj.nucleo3@tjsc.jus.br), bem como para o e-mail da Juíza Substituta que responde pela 3ª Vara Cível, Dra. Andresa Bernardo (andresab@tjsc.jus.br), a fim de que a magistrada tome o devido conhecimento e, em sendo o caso, manifeste sua concordância no prazo de 05 (cinco) dias, salientando, mais uma vez, que a medida de apoio somente será deferida se não houver prejuízo as atividades da unidade.

2. Desde já, indica-se a assessora técnica correicional, Cátia Lucila Ricordi Crestani, para acompanhamento dos trabalhos que serão realizados e da sua conformidade com as atividades vinculadas à este Órgão.

3. Cientifique-se as Juízas que respondem pela 2ª e 3ª Varas Cíveis de São José, para conhecimento do presente procedimento, bem como à chefe de

Endereço: Tribunal de Justiça de Santa Catarina - Rua Alvaro Millen da Silveira, n. 208, Torre I, 11º Andar, Centro - CEP 88020-901, Fone: (48) 3287-2762, Florianópolis-SC - E-mail: cgj@tjsc.jus.br



**ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
Corregedoria-Geral da Justiça**

cartório da 2ª Vara Cível, com o envio de cópia integral dos autos.

4. Vindo as manifestações referidas no item 1, remeta-se ao Núcleo 3 para nova análise.

Florianópolis (SC), 17 de abril de 2017.

**Desembargador Salim Schead dos Santos
Corregedor-Geral da Justiça e.e**



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
 Corregedoria-Geral da Justiça

RELATÓRIO – VERIFICAÇÃO 2

Autos nº 0000305-91.2017.8.24.0600

Ação: Pedido de Providências: Foro Judicial

Requerente: Juízo da 2ª Vara Cível da comarca de São José

ESTATÍSTICA PROCESSUAL – Processos físicos + eletrônicos

Indicador	03/2017	06/2017
Processos em andamento + procedimentos em andamento	11.332	11.029
Processos em andamento	11.174	10.853
Procedimentos em andamento	158	176

ESTATÍSTICA PROCESSUAL – Processos eletrônicos

Indicador	03/2017	06/2017
Processos em andamento + procedimentos em andamento	6.291	6.314
Processos em andamento	6.136	6.141
Procedimentos em andamento	155	173

ESTATÍSTICA PROCESSUAL – Processos conclusos

Indicador	03/2017	06/2017
Quantidade total de processos com o juiz (físicos e eletrônicos)	1.314	958

ESTATÍSTICA PROCESSUAL – Processos distribuídos

Indicador	03/2017	06/2017
Janeiro a dezembro de 2015	1.747	-
Janeiro a dezembro de 2016	1.701	-
Janeiro a março de 2017	2.683	-
Abril a junho de 2017	-	311

Este documento é cópia do original assinado digitalmente por RYSS CRISTIANNE BITENCOURT BAGIO. Para conferir o original, acesse o site <http://www.jucj.jsc.jus.br/portal>, informe o processo 0000305-91.2017.8.24.0600 e o código 94422.



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
Corregedoria-Geral da Justiça

FILAS DE TRABALHO – Processos eletrônicos

Indicador	03/2017	06/2017
Processos nas filas de trabalho há mais de 100 dias		
Cível – Genérico – Processo		
Ag. Análise do Cartório	19	23
Processo Ag. Audiência	6	3
Ag. Encerramento do Ato	928	771
Ag. Prazo	239	1.796
Análise do Cartório – Trânsito em Julgado	23	30
BacenJud – Transferência de Valores/Desbloqueio	-	1
Concluso para Decisão Interlocutória	-	5
Concluso para Despacho Inicial	-	6
Concluso para Despacho Saneador	-	6
Concluso para Julgamento Antecipado	-	11
Concluso para Sentença	-	1
Concluso 10	-	8
Cumprir - Urgente	19	9
Recebidos do 2º Grau	1	5
Recebido Contadoria	91	80
Recebido Distribuição	1	3
Recebido do Juiz - Decisão	88	212
Recebido do Juiz - Despacho	118	765
Recebido do Juiz - Sentença	27	31
Cível – Genérico – Processo Ag. Impressão Vara	1	-
Observação: foram elencadas somente as filas de trabalho de cartório que contém processos há mais de 100 dias.		

Este documento é cópia do original assinado digitalmente por IRYS CRISTIANNE BITENCOURT BAGIO. Para conferir o original, acesse o site <http://www.tjsc.jus.br/portal>, informe o processo 00000005-91/2017, fl. 24, 0600 e o código 84422.



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
Corregedoria-Geral da Justiça

PROCESSOS AGUARDANDO IMPULSO

Indicador	03/2017	06/2017
Processos físicos e eletrônicos sem movimentação há mais de 180 dias.	1.645	1.946
Percentual de processos sem movimentação já mais de 180 dias em relação ao total de processos em andamento na unidade	14,52%	17,64%

Indicador	03/2017	06/2017
Processos físicos e eletrônicos sem movimentação há mais de 365 dias por ano da última movimentação		
1987	2	0
1988	2	0
1990	1	0
2000	2	2
2002	1	1
2003	1	1
2004	3	3
2005	1	1
2006	1	1
2007	10	10
2008	1	1
2009	28	28
2010	20	20
2011	4	3
2012	8	8
2013	13	12
2014	42	22
2015	110	58
2016	63	154
Total	313	326

METAS CNJ

Indicador	03/2017	06/2017
Meta 2	704	2.116
Meta 4	1	1

Observação:

- a) os dados inseridos na coluna 03/2017, referem-se as metas do CNJ e foram extraídos com base nos relatórios do mês de dezembro/2016, disponíveis no site da Corregedoria (<http://cgj.tjsc.Jus.br/intranet/meta2/index.html>).
- b) os dados inseridos na coluna 06/2017, referem-se as metas do CNJ e foram extraídos com base nos relatórios do mês de maio/2017, disponíveis no site da Corregedoria (<http://cgj.tjsc.Jus.br/intranet/meta2/index.html>).



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
Corregedoria-Geral da Justiça

PENDÊNCIAS EM ABERTO

Indicador	03/2017	06/2017
Petição intermediária	4.197	1.732
Peticionamento eletrônico	201	128
Mandados	20	19
AR	533	470

PROCESSOS ELETRÔNICOS EM OUTROS SETORES HÁ MAIS DE 100 DIAS

Indicador	03/2017	06/2017
Ministério Público	3	2

PROCESSOS FÍSICOS EM CARGA HÁ MAIS DE 100 DIAS

Indicador	03/2017	06/2017
Cargas internas		
Cartório da Distribuição	5	3
Juiz Bianca Fernandes Figueiredo	430	279
Ministério Público	3	0
Cargas externas – Terceiros sem acesso ao SAJ		
Advogado	178	159
Perito	8	4

PROCESSOS COM MESMO LOCAL FÍSICO HÁ MAIS DE 30 DIAS

Indicador	03/2017	06/2017
Cartório – Ag. Confeção de relação	1.068	991
Cartório – Aguardando	14	13
Cartório – Aguardando AR	199	179
Cartório – Aguardando carta precatória	21	16
Cartório – Aguardando Juntada	6	13
Cartório – Aguardando mandado	148	104
Cartório – Aguardando petição	65	37
Cartório – Aguardando publicação de relação	124	204
Cartório – Aguardando resposta de ofício	0	0
Cartório – Arquivar	110	86
Cartório – Cumprir despacho	221	219
Cartório – Cumprir despacho urgente	11	1
Cartório – Escaninho Delegacia	0	0
Cartório – Escaninho do Advogado	1	1
Cartório – Escaninho do Juiz	12	22
Cartório – Escaninho do Promotor	0	0
Cartório – Escaninho do Juiz (assinatura)	0	1
Cartório – Expedir alvará	0	1
Cartório – Expedir correspondência	0	0
Cartório – Expedir edital	0	0



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
Corregedoria-Geral da Justiça

Cartório – Expedir formal	0	0
Cartório – Expedir mandado	0	0
Cartório – Expedir carta precatória	0	0
Cartório – Mesa do Escrivão	1	2
Cartório – Mesa do Escrivão (assinaturas)	0	0
Cartório – Mesa 01 a 10	9	15
Cartório – Prazo 1 a 31	157	225
Cartório – Recebido do Advogado	7	12
Cartório – Recebido do Contador	66	3
Cartório – Recebido do Juiz	33	22
Cartório – Recebido do Promotor	0	0

Este é o relatório, que submeto à apreciação de Vossa Excelência.

Florianópolis, 31 de julho de 2017.

Irys Cristiannye Bittencourt Bagio
 Assessora Correicional
 Matrícula n. 35.153

Este documento é cópia do original assinado digitalmente por IRYS CRISTIANNYE BITTENCOURT BAGIO. Para conferir o original, acesse o site <http://www.tjcc.jus.br/portal>, informe o processo 00003025-91.2017.8.24.6600 e o código 94422.



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
Corregedoria-Geral da Justiça

Autos nº 0000305-91.2017.8.24.0600
Pedido de Providências
Requerente: Juízo da 2ª Vara Cível da comarca de São José

Excelentíssimo Senhor Corregedor-Geral,

Trata-se de autos instaurado no âmbito da Corregedoria Geral da Justiça em decorrência de requerimento formulado pela juíza em substituição na 2ª Vara Cível de São José, Dra. Bianca Fernandes Figueiredo, no sentido de disponibilizar assessor correicional ou chefe de cartório à unidade, com o objetivo de transmitir experiência em organização e conhecimentos sobre os procedimentos e rotinas necessárias de cartório à chefe daquela unidade, tanto em razão da oficialização do cartório, quanto pelo fato dos servidores não possuírem experiência no setor e não receberem "treinamento".

Com efeito, excepcionalmente, e com fundamento nos pareceres de fls. 61-64 e 77, foi deferida (fl. 65-66 e 78) medida de apoio ao cartório da 2ª Vara Cível da Comarca de São José nos moldes requeridos, sendo que para realização dos trabalhos foi indicada a chefe de cartório da 3ª Vara Cível, Tatiana Bettiol Carneiro, com período de atuação de 15 a 26 de maio de 2017 e mediante o acompanhamento da assessora técnica correicional Cátia Lucila Ricordi Crestani.

As atividades foram realizadas no tempo e modo ajustados e, posteriormente, as chefes de cartórios prestaram informações das atividades desenvolvidas e da modificação das rotinas de trabalho sugeridas (fls. 85-95) e daquelas que foram efetivamente adotadas (fls. 97-100) pelo cartório da 2ª Vara Cível.

Na sequência, a assessora técnica correicional elaborou parecer técnico (fls. 101-102) que basicamente reforçou as orientações repassadas pela chefe de cartório da 3ª Vara, no sentido de que se tratam de "rotinas necessárias



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
Corregedoria-Geral da Justiça

para o andamento dos trabalhos, de modo que nenhuma atividade seja deixada de lado, como ocorria antes da orientação. Todos os servidores passaram, a ter atividades definidas, o que facilita o trabalho do servidor, bem como permite melhor gestão e controle por parte da chefe de cartório" (fl. 101).

Novo relatório foi elaborado pela assessoria correicional (fls. 105-109) com números relativos ao mês de junho, o qual permite realizar uma análise comparativa dos dados extraídos em março, ambos deste ano. Ao que se denota, melhoras significativas foram vistas basicamente em relação a dois itens: redução do acervo e juntada de petições intermediárias.

Conforme acima já referido, novas rotinas de trabalho foram implementadas pelo cartório da 2ª vara cível, de modo que seus reflexos efetivos, caso as orientações sejam de fato mantidas, em tese, poderão ser vistos após meses de sua prática, inclusive, alguns deles por meio da correição virtual que está designada para unidade no mês de setembro vindouro.

A praxe das atividades correicionais realizadas por este órgão em unidades diversas do Estado de Santa Catarina demonstram que os números gerais apresentam melhoras a partir da adoção de novas rotinas e comprometimento dos servidores, mas levam meses para ser identificadas pelo fato de ser um trabalho gradual e de dedicação contínua.

Vale registrar que embora o presente acompanhamento não tenha o objetivo de fazer às vezes de uma correição ordinária, mormente pelo fato de ter sido iniciado a partir requerimento da magistrada em substituição na unidade, certo é que a experiência e rotinas cartorárias repassadas à chefe da 2ª Vara Cível foram ratificadas pela assessoria técnica correicional e vão ao encontro das orientações repassadas por este núcleo principalmente durante as visitas que são realizadas nas unidades por ocasião de correição ordinária presencial e, por isso, recomendável sejam observadas pela unidade.

Feitas essas ressalvas, bem como levando em consideração que a medida de apoio foi realizada nos moldes definidos e os trabalhos foram ratificados pela assessoria técnica correicional e vão ao encontro das orientações correicionais deste Núcleo, sugere-se, como recomendação, que os servidores da 2ª



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
Corregedoria-Geral da Justiça

Vara Cível da Comarca da Capital observem, no que couber, as orientações repassadas com base em experiência de organização e conhecimentos sobre os procedimentos e rotinas necessárias de cartório.

Opina-se, ainda, o arquivamento dos presentes autos e, futuramente, quando da instauração de procedimento próprio no SAJ/CGJ em razão da correição virtual designada para o mês de setembro, sejam os presentes autos devidamente anexados.

Reputa-se conveniente, por fim, que a juíza em substituição na 2ª Vara Cível de São José, Dra. Bianca Fernandes Figueiredo, bem como as chefes de cartório da 2ª e 3ª Vara Cíveis, sejam cientificadas do presente parecer, relatório de segunda verificação (fls. 105-109), documentos de fls. 85-95 e 97-100 e parecer técnico de fls. 101-102.

É o parecer que submeto à elevada apreciação de Vossa Excelência.

Florianópolis (SC), 31 de julho de 2017.

Simone Boing Guimarães
Juíza Corregedora



**ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
Corregedoria-Geral da Justiça**

Autos nº 0000305-91.2017.8.24.0600

Pedido de Providências

Requerente: Juízo da 2ª Vara Cível da comarca de São José

DECISÃO

1. Acolho o parecer da Juíza Corregedora Simone Boing Guimarães e, como consequência, levando em consideração que a medida de apoio foi realizada nos moldes definidos e os trabalhos foram ratificados pela assessoria técnica correicional e vão ao encontro das orientações correicionais do Núcleo III, **recomenda-se** que os servidores da 2ª Vara Cível da Comarca de São José observem, no que couber, as orientações recebidas com base em experiência de organização e conhecimentos sobre os procedimentos e rotinas necessárias de cartório.

Dê-se ciência à juíza em substituição na 2ª Vara Cível de São José, Dra. Bianca Fernandes Figueiredo, bem como as chefes de cartório da 2ª e 3ª Varas Cíveis, acerca da presente decisão, parecer retro, relatório de segunda verificação (fls. 105-109), documentos de fls. 85-95 e 97-100 e parecer técnico de fls. 101-102.

2. No mais, archive-se os presentes autos e, futuramente, quando da instauração de procedimento próprio no SAJ/CGJ em razão da correição virtual designada para o mês de setembro, anexem a ele os presentes autos.

Florianópolis (SC), 31 de julho de 2017.

**Desembargador Ricardo Fontes
Corregedor-Geral da Justiça**

ANEXO E – CARTILHA DA INSPEÇÃO JUDICIAL

**Cartilha de Orientação para
Extração de Relatórios Correicionais e Realização de Ajustes.**

Prezado(a) Chefe de Cartório:

A Corregedoria-Geral da Justiça de Santa Catarina tem como objetivo orientar, apoiar e fiscalizar a atividade judicial na busca permanente do aprimoramento e da efetividade da prestação jurisdicional.

As correções ordinárias realizadas por este órgão visam ao controle e à fiscalização dos serviços forenses, com destaque para a aferição do uso do SAJ, da capacitação dos servidores e do desempenho das unidades judiciárias. Algumas vezes, falhas de lançamento no sistema ou falhas na utilização de ferramentas de controle não refletem a qualidade do trabalho realizado. Por isso a atividade correicional é necessária.

São duas as modalidades de correição, virtual e presencial, ambas deflagradas por meio de portaria, com datas designadas e divulgação prévia. A correição virtual inicia-se com a extração de relatórios pelo Núcleo III da Corregedoria, que são enviados à respectiva unidade no prazo de 60 dias, para regularização das pendências eventualmente identificadas. Decorrido esse prazo, é realizada uma segunda verificação dos mesmos dados e elaborado um relatório de correição. Com esse relatório é feita uma avaliação dos dados apurados nas duas verificações e determinado o arquivamento dos autos e/ou a realização de uma correição presencial na unidade.

Já a correição presencial divide-se em duas etapas. Na primeira extraem-se relatórios, os quais são enviados à unidade. Na segunda, que ocorre na semana seguinte ao envio dos relatórios, uma equipe de servidores da Corregedoria visita a unidade com o objetivo de orientar, sanar dúvidas e implementar medidas de apoio, se for o caso. Nesse trabalho também é feita uma análise por amostragem nos processos, com o objetivo de verificar a escrituração de atos, e os servidores são orientados no caso de necessidade de mudança das rotinas que vêm adotando. Nesse tipo de correição, ao final da visita, também se realiza uma reunião com o juiz que responde pela unidade, com o chefe de cartório, com o juiz-corregedor e com os servidores da Corregedoria. Nessa reunião são repassadas as impressões colhidas pela equipe correicional.

O relatório da correição, que conterá determinações e orientações, será finalizado na Corregedoria e apresentado ao desembargador-corregedor. Depois de acolhido, será encaminhado ao juiz e ao chefe de cartório que atuam na unidade, com prazo para cumprimento das determinações.

Da mesma forma que na correição virtual, findo o prazo para os ajustes, o Núcleo III emite novos relatórios e elabora um quadro comparativo de verificação. Esse quadro e as informações prestadas são analisados para decisão sobre o arquivamento do processo de correição ou a necessidade de outras medidas de apoio.

Essa apostila vai auxiliar as chefias de cartório e assessorias de gabinete na emissão de todos os relatórios pertinentes às correições, cujos dados são extraídos dos programas Inspeção Virtual, SAJ/PG, SAJ-Estatística, Sistemas do CNJ e Cadastro Único de Adoção e Abrigo – Cuida. Para orientar os envolvidos na atividade, acompanham as instruções necessárias à emissão de cada relatório e a como ajustá-lo.