

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
ESAJ- ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA
PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

ANA CLÁUDIA DE CARVALHO PAGANO

**A PRESTAÇÃO DO SERVIÇO DE CUMPRIMENTO DE MANDADOS
PELAS CENTRAIS DE CUMPRIMENTO DE MANDADOS DO FORUM
CENTRAL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE
JANEIRO: DIFICULDADES E SOLUÇÕES APLICADAS**

RIO DE JANEIRO

2017

ANA CLÁUDIA DE CARVALHO PAGANO

ANA CLÁUDIA DE CARVALHO PAGANO

**A PRESTAÇÃO DO SERVIÇO DE CUMPRIMENTO DE MANDADOS
PELAS CENTRAIS DE CUMPRIMENTO DE MANDADOS DO FORUM
CENTRAL DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE
JANEIRO: DIFICULDADES E SOLUÇÕES APLICADAS**

Requisito básico para apresentação do
Trabalho de Conclusão da Pós-Graduação
em gestão de Pessoas

Orientador (a): Professora Denise Franca
Barros

**Rio de Janeiro
2017**

Para minha família

A todos que me auxiliaram nessa caminhada

***“O mundo inteiro é um palco e todos os homens e mulheres são
meramente atores. Eles têm a hora certa de entrar e sair de cena e cada
homem desempenha em sua existência muitos papéis”
(William Shakespeare)***

RESUMO

A prestação de serviços públicos é um aspecto muito importante a ser considerado, por atender aos cidadãos. É deveras importante que tais serviços sejam rotineiramente ampliados, melhorados, conforme as melhores práticas de processo de trabalho, para que tal finalidade seja atingida.

Por serem unidades organizacionais prestadoras de serviços, as Centrais de Cumprimento de Mandados localizadas no Fórum Central de Cidade do Rio de Janeiro, da mesma forma, necessitam seguir tais orientações, para que sejam consideradas unidades de excelência em atendimento, motivo pelo qual o estudo das soluções que encontram para resolução dos problemas diários representam uma parâmetro a ser adotado pela Administração do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, bem como pelos demais encarregados.

The provision of public services is a very important aspect to be considered, for serving the citizens. It is very important that such services are routinely expanded, improved, according to best work process practices, for this purpose to be achieved. Because they are service-providing organizational units, the Mandate Compliance Centers located at the Central Forum of Rio de Janeiro, likewise, need to follow these guidelines, so that they are considered units of excellence in service, which is why the study of solutions they encounter to solve daily problems represent a parameter to be adopted by the Administration of the Court of Justice of the State of Rio de Janeiro, as well as by the others in charge.

SUMÁRIO

1	O PROBLEMA	1
1.1	INTRODUÇÃO.....	2
1.2	PERGUNTA DE PESQUISA	4
1.3	OBJETIVO FINAL	4
1.4	OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS	4
1.5	DELIMITAÇÃO	4
1.6	RELEVÂNCIA.....	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
3	METODOLOGIA	13
3.1	TIPO DE PESQUISA:.....	13
3.2	SELEÇÃO DE SUJEITOS.....	13
3.3	MÉTODO DE COLETA	14
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA.....	14
4	RESULTADOS OBTIDOS	16
4.1	PROBLEMAS IDENTIFICADOS:.....	16
5	CONCLUSÃO	24

6 BIBLIOGRAFIA.....32

Lista de Abreviaturas

CCM – Centrais de Cumprimento de Mandados

CGJ – Corregedoria Geral da Justiça

CNCGJ – Consolidação Normativa da Corregedoria Geral da Justiça

DIOJA – Divisão de Assessoramento para Oficiais de Justiça Avaliadores

DGTEC – Diretoria-Geral de Tecnologia da Informação

NAROJA – Núcleo de Auxílio Recíproco de Oficiais de Justiça Avaliadores

PROJUDI – Processo Judicial Digital

SCM – Sistema Controle de Mandados

SCM WEB – Sistema de devolução de mandados a domicílio

SIGA – Sistema Integrado de Gestão Administrativa

TJERJ – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro

1 O PROBLEMA

O Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro tem como missão a solução dos conflitos de interesse em tempo adequado à sua natureza para a pacificação social e efetividade de suas decisões. Para atingi-la, adota como política de qualidade prestar jurisdição para solução de tais conflitos com a valorização de Magistrados e Servidores, no sentido de serem adotadas práticas de gestão que impulsionem a instituição ao atingimento desse objetivo.

Como exemplo de política de qualidade adotada pelo Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro tem-se o SIGA (Sistema Integrado de Gestão Administrativa), instrumento através do qual busca atingir a missão elencada acima, para que o Poder Judiciário se consolide como uma Instituição propagadora da paz e solucionadora dos conflitos existentes em sociedade.

A despeito de todo esse esforço, frequentemente o Poder Judiciário encontra-se no centro de debates muitas vezes questionadores da eficácia de sua estrutura, motivo pelo qual este trabalho busca analisar de que forma os setores incumbidos do cumprimento das ordens judiciais, indispensáveis para a efetividade das decisões judiciais, organizam-se de forma a atender a política de qualidade preconizada pela Instituição.

As Centrais de Cumprimento de Mandados do Fórum Central da Comarca da Capital são Unidades Organizacionais voltadas para a atividade de cumprimento dos mandados judiciais expedidos pelas Serventias Judiciais com o intuito de dar concretude às determinações dos Juízes, nas mais variadas atribuições.

Por serem elementos integrantes da estrutura do Poder Judiciário, as mesmas contribuem para que o referido Poder um dia alcance o que se dispõe. Ocorre que no dia-a-dia, por fatores variados, as Centrais de Cumprimento de Mandados enfrentam dificuldades em suas rotinas diárias, que as fazem desenvolver mecanismos de superação e enfrentamento dos problemas surgidos, que evidenciam sua pro atividade, comprometimento e motivação.

1.1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, o consumidor de produtos e serviços possui grande importância e por sua hipossuficiência, necessita de mecanismos de proteção frente aos entes públicos e privados que interferem nos mais variados aspectos de sua vida. Os usuários de serviços públicos, notadamente os desempenhados pelo Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, da mesma forma, fazem jus à devida valorização e proteção, pois em virtude de sua existência encontra-se a razão de ser de tal Poder, cuja missão é resolver os conflitos de interesse em tempo adequado à sua natureza.

Sendo assim, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro traz em suas bases institucionais a missão a que se destina, a visão quanto ao futuro e os valores que, implementados, permitirão o atingimento de seu objetivo maior, a saber: ser reconhecido como uma Instituição pacificadora e solucionadora dos conflitos existentes em sociedade.

Preconiza, ainda, a valorização de Magistrados e Servidores em práticas de gestão que possibilitem o atingimento da missão a que se destina, dentre os quais podemos destacar os Oficiais de Justiça Avaliadores que, em sua prática diária, dão movimento à Instituição e tornam efetivas as ordens judiciais emanadas.

Sendo assim, no momento em que é exarada uma Decisão Judicial, inicia-se toda uma movimentação destinada à remessa dos mandados a serem cumpridos pelas Centrais de Cumprimento de Mandados ou NAROJAs (Núcleos de Auxílio Recíproco de Oficiais de Justiça Avaliadores).

Após a confecção dos mandados pelas Serventias Judiciais, os mesmos são encaminhados às Unidades elencadas anteriormente, contendo o tipo de diligência a ser desempenhada pelos Analistas Judiciários na especialidade Execução de Mandados.

O Sistema SCM – Sistema Controle de Mandados desenvolvido pela DGTEC – Diretoria-Geral de Tecnologia da Informação é o utilizado para toda a movimentação pertinente aos mandados judiciais, sendo tal unidade a responsável por seu adequado funcionamento e implementação de melhorias propostas pela administração, quando possíveis e devidamente autorizadas.

Cumpra ressaltar a importância de que o processo envolvendo o endereçamento e devolução dos mandados. Qualquer falha em tais momentos pode vir a comprometer o cumprimento da diligência, pois caso a Serventia remetente deixe de marcar determinado mandado como urgente ou ainda que venha a marca-lo, mas deixe de atender aos requisitos necessários para a correta instrução de um mandado urgente, como consequência pode haver retardo no cumprimento, prejudicial às partes envolvidas.

Nesse momento surge o problema dos mandados irregulares que, como o caso elencado acima em que um mandado urgente foi encaminhado para a CCM ou NAROJA sem o preenchimento dos requisitos necessários e acaba sendo restituído ao Cartório por impossibilidade de seu cumprimento enquanto não satisfeitos os pressupostos, prejudicam o cumprimento imediato da medida.

Nesse sentido, mandados enviados com problemas como ausência do nome da parte a ser diligenciada, seu endereço, numeração do imóvel, ausência de algum outro requisito essencial, como contrafé, valor do débito em mandados de penhora ou de algum documento indicado no mandado como constante em anexo, todos são casos de irregularidade que subtraem tempo de cumprimento de diligência.

Por conseguinte, Cartórios Judiciais de as Centrais de Cumprimento de Mandados ou NAROJAS necessitam trabalhar juntos, de acordo com os normas estabelecidas, para que se chegue ao resultado almejado pela Decisão Judicial e que na maioria das vezes urge cumprimento imediato.

Quanto aos resultados das diligências, o Provimento nº 73/2015 expedido pela Egrégia Corregedoria Geral da Justiça publicado no Diário da Justiça Eletrônico do dia 09/11/2015, página 42, trouxe em seu conteúdo parâmetros para a classificação dos resultados das diligências realizadas pelos Oficiais de Justiça Avaliadores, os quais deverão segui-los ao elaborarem suas certidões.

Estando devidamente instruídos, os mandados passam a ser disponibilizados para cumprimento pelos Servidores em questão, para cumprimento no prazo estabelecido pela Consolidação Normativa da Corregedoria Geral da Justiça, conforme sejam medidas de plantão, caso em que deverão ser cumpridos em 24h ou em 20 (vinte) dias uteis, podendo haver dilação de prazo por igual período, em se tratando dos conhecidos como “mandados regulares”.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Como parte da instituição que busca a melhoria contínua dos serviços com a consequente satisfação do usuário, como as Centrais de Cumprimento de Mandados localizadas no Fórum central da Capital têm se organizado para atender a essas expectativas? Quais os obstáculos que enfrentam no atingimento desses objetivos e como os solucionam?

1.3 OBJETIVO FINAL

Identificar como as Centrais de Cumprimento de Mandados localizadas no Fórum central da Capital, certificadas ou não, têm se organizado para atender às expectativas de melhorias contínuas e satisfação do usuário e identificar, ainda, quais os obstáculos enfrentados para o atingimento dessas metas e quais as soluções que apresentam.

1.4 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

Analisar a prestação de serviço público através dos princípios constitucionais existentes; tratar da importância do usuário de serviços públicos como fundamento de sua existência, assim como o consumidor encontra-se protegido por diploma legal específico, dada a sua hipossuficiência e vulnerabilidade; analisar a importância e a atividade da Instituição Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro; analisar as atividades desempenhadas pelas Centrais de Cumprimento de Mandados no que concerne à organização das atividades desempenhadas pelos seus Servidores e estrutura; analisar a experiência obtida pelo SIGA, nas serventias certificadas e apresentar propostas eventualmente delineadas ao longo do trabalho com vistas ao aperfeiçoamento das atividades profissionais desempenhadas por tais órgãos.

1.5 DELIMITAÇÃO

O trabalho terá delimitação espacial e temporal. Será restrito às Centrais de Cumprimento de Mandados localizadas no Fórum Central da Capital, como uma amostragem do universo total de Centrais de Cumprimento de Mandados.

Efetivamente, o Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro constitui-se de inúmeros órgãos, setores e serventias, motivo pelo qual se torna inviável realizar o estudo em todas que o compõem, no espaço de tempo delimitado para o trabalho.

1.6 RELEVÂNCIA

Por ser o foco e a razão de ser da existência do serviço público, a verificação de satisfação do usuário devido à melhoria continuada dos serviços busca demonstrar se as metas almejadas pelo Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro estão sendo atingidas ou se ainda se encontra muito distante. Em sendo constatado que ainda há um longo caminho a seguir pelos dados qualitativos e quantitativos coletados, este trabalho pretende divulgar como pode haver melhorias nesse quadro, principalmente em épocas de severas críticas ao serviço público.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Trata-se de um trabalho que busca observar os procedimentos adotados pelas Centrais de Cumprimento de Mandados localizadas no Fórum central da Capital quanto às práticas voltadas para a melhoria contínua dos serviços e satisfação dos usuários quanto ao cumprimento das ordens judiciais.

Sendo assim, a pesquisa em campo terá valor preponderante, mas inicialmente serão analisados princípios constitucionais, como o que assegura ao cidadão o acesso à justiça, insculpido no art. 5º, XXXV da Constituição Federal, bem como os princípios que regem a Administração Pública, igualmente elencados na Carta Magna, em seu art. 37, cuja guarda pertence ao CNJ – Conselho Nacional de Justiça, criado pela Constituição Federal em seu art. 103-B.

Em seguida será analisada a importância de se proteger o usuário de serviço público, da mesma forma como o Código de Defesa do Consumidor protege o consumidor de bens e serviços, dada a sua vulnerabilidade e hipossuficiência, pois o direito de acesso à justiça não pode ser meramente retórico. Há que ser efetivo, assegurando ao usuário desse serviço a prestação jurisdicional adequada.

Faz-se necessário, ainda, o tratamento da política de qualidade implementada pelo Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, o qual, em 2016, logrou êxito em implementar a certificação a um número maior de serventias através do SIGA, trazendo expectativas satisfatórias para a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Há que se analisar, no entanto, se os impactos financeiros da crise no Estado trarão algum tipo de modificação nos projetos desse setor.

Cumprir analisar, ainda, as normas e aspectos relativos ao sistema SCM – Sistema Controle de Mandados, implementado pela DGTEC – Diretoria-Geral de Tecnologia da Informação, através do qual são desenvolvidas as atividades das Centrais de Cumprimento de Mandados, desde o recebimento dos mandados pelos Cartórios de origem, cadastramento aos Servidores para cumprimento e devolução às Serventias remetentes, até a obtenção de relatórios de produtividade.

Conforme Christopher Lovelock e Lauren Wright (2005), tradicionalmente era difícil definir serviços dada a sua diversidade, inclusive porque muitos insumos e produtos apresentam-se como intangíveis.

Nesse sentido, indicam duas definições que capturam a essência dos serviços:

“Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.” como um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra.

Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.” (Lovelock e Wright, 2005, p. 5).

Cumprir ressaltar que não apenas no setor privado como também no setor público constatam-se pressões para aumento da produtividade dos setores. Trata-se de uma tendência atual. As Centrais de Cumprimento de Mandados, da mesma forma, verificam seus índices de produtividade no sentido de conferirem como anda o seu processo de trabalho, bem como utilizam semelhante critério para concessão de férias, escolha de áreas, entre outros aspectos.

O desenvolvimento tecnológico tem sido apontado como uma das ferramentas eficazes para uma melhor entrega do serviço. Nesse sentido, o Tribunal de Justiça do estado do Rio de Janeiro constantemente investe no desenvolvimento tecnológico através de sua Diretoria-Geral de Tecnologia da Informação – DGTEC, setor responsável pelas atualizações e desempenho dos sistemas sobre os quais se fundamentam as atividades desempenhadas. No caso das Centrais de Cumprimento de Mandados, o Sistema utilizado é o SCM – Sistema Controle de Mandados.

Quanto à diferenciação entre bens e serviços, Lovelock e Wright (2005, p. 17) apresentam nove diferenças básicas entre bens e serviços, as quais merecem ser reproduzidas a seguir, pois ilustram muito bem a diferença entre tais elementos:

Os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços;
Os produtos dos serviços são realizações intangíveis;
Há maior envolvimento dos clientes no processo de produção;
Outras pessoas podem fazer parte do produto;
Há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais;
Muitos serviços são de difícil avaliação pelo cliente;

Normalmente há uma ausência de estoques
O fator tempo é relativamente mais importante
Os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos

Basicamente, cumpre reforçar a ideia de intangibilidade do serviço. Neste, seus benefícios decorrem da natureza da realização (Lovelock e Wright, 2005), sem contar que nos serviços a avaliação pelo cliente tende a ser mais difícil.

O consumidor atualmente encontra-se no centro das estratégias de marketing. Que buscam a criação de valor para o cliente e a construção de um relacionamento lucrativo com ele. Tudo parte da compreensão das necessidades e desejos desse cliente, a definição dos mercados-alvo a que a organização possa melhor atender e o desenvolvimento de uma proposta de valor com a qual a empresa possa atrair e cultivar consumidores (Kotler e Armstrong, 2015).

Ainda que no caso da prestação do serviço público o Poder judiciário seja o único a poder oferecer tal serviço, não havendo, por conseguinte uma gama de fornecedores e concorrência na prestação do referido serviço, ainda assim, para se aferir a satisfação do usuário do serviço jurisdicional prestado, há que se fazer a percepção de suas necessidades, desejos e expectativas.

Kotler e Armstrong prosseguem, ainda, analisando as necessidades humanas, que definem como situações de provação percebida. Referem-se, portanto, às necessidades físicas básicas.

Já os desejos, para os autores em questão, estes são a forma que as necessidades humanas assumem quando são moldadas pela cultura e pela personalidade individual.

Sendo assim, quando os desejos se apoiam no poder de compra, adquirem a forma de demandas. Exatamente o que ocorre quando traçamos um paralelo com o Poder Judiciário, no momento em que o usuário de seus serviços, contribuinte de impostos, submete uma questão à sua análise, esperando a solução pacificadora do conflito.

Dessa forma, como afirmam Kotler e Armstrong, as necessidades e desejos são satisfeitos por oferta ao mercado, que também podem ser serviços, ou seja, atividades ou benefícios oferecidos essencialmente intangíveis e que não resultam em posse material, física.

Quanto à satisfação do usuário do serviço público, esta dependerá do desempenho que ele percebe do serviço, em relação ao que esperava obter. Se o desempenho não corresponder às expectativas, há a insatisfação. Se corresponde, verifica-se a satisfação. Se porventura a exceder, tem-se o encantamento com o serviço prestado. (Kotler e Armstrong, 2015, p.13).

Kotler e Armstrong apresentam as quatro características especiais dos serviços, a saber: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade dos serviços.

A intangibilidade significa que os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes da aquisição. Nesse sentido, os autores em questão mencionam que para reduzir o grau de incerteza, os adquirentes buscam sinais da qualidade dos serviços, cabendo ao prestador oferecer tais sinais. No caso do Poder Judiciário, tais sinais são feitos através da política de qualidade que desenvolve, treinamento de seus servidores e certificação dos serviços, seja através do Sistema ISO ou SIGA.

A inseparabilidade é definida pelos autores como a impossibilidade de os serviços serem separados de quem irá prestá-los. São produzidos e consumidos ao mesmo tempo.

A variabilidade, continuam, refere-se ao fato de a qualidade dos serviços depender de quem os fornece, bem como de quando, onde e como são fornecidos. Dentro do mesmo Tribunal, por exemplo, determinada Serventia pode apresentar um processo de trabalho mais célere do que outra.

Finalmente, quanto à perecibilidade, Kotler e Armstrong atribuem essa característica ao fato de não poderem ser armazenados para venda ou uso posterior.

Efetivamente, em se tratando da prestação da prestação jurisdicional, uma etapa sucede à outra, após os respectivos prazos e condições. Como exemplo, tem-se a citação válida como hábil a gerar efeitos posteriores em determinado processo. Em sendo nula, ocorre a anulação de todos os atos do processo desde o seu início, condição gravíssima e passível de responsabilidade do seu causador.

Cumprido ressaltar que a despeito dos procedimentos estabelecidos em lei, não há garantia de que todo mandados terá o mesmo resultado. Tanto é assim que o Sistema Controle de Mandados – SCM traz em seu manual os diversos tipos de resultados que podem advir do cumprimento das diligências.

Acrescente-se, ainda, que a certidão lavrada pelo Oficial de Justiça Avaliador é um documento com fé pública. Sendo assim, por ser um documento que instruirá o processo e produzirá uma série de efeitos, possui a característica de ser perene, perpetuando-se no tempo. Tal situação visa resguardar a segurança nas relações jurídicas.

Kotler e Armstrong trazem à baila a cadeia de valor dos serviços, a qual liga os lucros de uma empresa à satisfação dos funcionários e clientes. Sua representação corresponde a uma pirâmide onde no topo se localizaria a empresa e, na base, em um vértice, os funcionários e em outro, os clientes.

Em se tratando do relacionamento entre a Empresa e os funcionários, tal relação corresponde ao marketing interno, onde os funcionários são orientados e motivados, pois são estes que lidam com os clientes. No que tange ao relacionamento a empresa e clientes, trata-se do marketing externo e quanto aos funcionários e clientes, observa-se o marketing interativo, onde ocorre o treinamento dos funcionários para satisfação das necessidades dos clientes.

Partindo-se de tais conceitos, bem como complementando-os com as explicações obtidas em aula através dos ensinamentos da Professora Denise Franca Barros, identifica-se na gestão externa a promessa feita pela organização ao usuário quanto ao serviço pelo qual este nutre expectativa. Já no que tange à gestão interna, esta encontra-se representada pelo vínculo existente entre a organização e seus prestadores de serviço, que no caso do Poder Judiciário são os servidores, terceirizados e estagiários. Finalmente, na gestão interativa, o vínculo existente ocorre ente os prestadores de serviço e o usuário do serviço.

Com efeito, na gestão externa, fundamental é a oferta da promessa com transparência e precisão das etapas que devem ser ultrapassadas para que se chegue ao resultado final. Tal medida visa evitar que grandes expectativas sejam geradas e frustradas logo em seguida, engrossando-se, por conseguinte, a massa de insatisfeitos com o serviço prestado.

As informações devem ser prestadas com realismo, justamente pelo fato de o serviço jurisdicional ser deveras importante, por influir em valores e no *status* dos indivíduos. No caso do cumprimento dos mandados, ainda que seja aspecto da gestão interativa, é prudente informar a parte quanto ao prazo de que dispõe, da importância do mesmo ser corretamente instruído e de que será diligente no

cumprimento de seu ofício, sem poder garantir, no entanto, o tipo de informação que obterá no local.

Ainda com relação à gestão externa, a aproximação da organização com os cidadãos, da mesma forma, representa medida de salutar importância e benéfica para a construção da relação saudável entre ambos. Não se recomenda o distanciamento, motivo pelo qual o oferecimento de cursos e cartilhas que visem instruir os usuários para o funcionamento do Poder Judiciário pode trazer bons resultados.

Considerando-se a gestão interna, fundamentais são os mecanismos de valorização dos prestadores de serviços e o aperfeiçoamento constante dos processos de trabalho. Trata-se da face que oferece suporte à implementação da promessa, por essa razão deve ser eficaz e continuamente melhorada, principalmente considerando-se os aspectos ligados à motivação. Sem esta, metas não são atingidas e melhorias não surtem efeito ao serem implementadas.

Cumpra ressaltar a importância de serem retirados os empecilhos à atividade profissional desempenhada pelo Oficial de Justiça Avaliador. Nesse aspecto, alguns procedimentos por deveras lentos sobrecarregam os Servidores nessa especialidade, retirando-os de seu local de trabalho precípuo, prendendo-os nas Serventias por longos períodos de tempo nas tarefas de recepção, impressão, digitalização e devolução de mandados eletrônicos.

Tais fatos têm sido detectados e apontados pelas chefias das referidas unidades organizacionais como aspectos a serem melhorados para que haja menos demora no cumprimento de ordens judiciais, menos sobrecarga dos Servidores em questão e maior satisfação de partes e Magistrados quanto aos serviços prestados pelas Centrais de Cumprimento de Mandados e NAROJAS.

Por fim, analisando-se a gestão interativa, chega-se ao momento da verdade, ou seja, a ocasião em que o usuário receberá o serviço tão aguardado, gerando-se satisfação ou insatisfação. Quanto maior a expectativa, certamente maior será a cobrança. Por esse motivo, o relacionamento entre o prestador de serviço e o usuário deve ser orientado no sentido de ser o mais profícuo possível, assim como deve contar com grande número de recursos e incentivos, sob pena desse relacionamento gerar tensões e problemas. Sendo assim, as três formas de gestão devem se interligar e completar mutuamente, pois na medida em que alguma não estiver adequada visando aos bons e eficazes fundamentos de gestão,

inevitavelmente essa falha será detectada em outros aspectos da prestação de serviços.

3 METODOLOGIA

3.1 . TIPO DE PESQUISA:

O tipo de pesquisa por amostragem baseada em agrupamento específico. Serão analisados aspectos pertinentes ao funcionamento das Centrais de Cumprimento de Mandados já delimitadas anteriormente, para aferição dos mecanismos de superação das dificuldades diárias em direção à melhoria dos serviços prestados com a consequente satisfação dos usuários dos serviços, bem como para identificação de instrumentos hábeis para a melhoria dos referidos serviços.

3.2 . SELEÇÃO DE SUJEITOS

Tendo em vista a impossibilidade de serem analisadas as Centrais de Cumprimento de Mandados localizadas em todo o Estado do Rio de Janeiro, o estudo será baseado na seleção de um grupo determinado de usuários do serviço, a saber: os encarregados das Centrais de Cumprimento de Mandados localizadas no Fórum Central da Capital, para obtenção de dados sobre a organização dessas Serventias.

As informações serão coletadas por meio do encaminhamento de questionário contendo questões relativas às atividades desempenhadas nas Serventias em que atuam e pertinentes às situações mais comumente enfrentadas por tais gestores quanto à melhoria no processo de trabalho e dificuldades enfrentadas na condução diária de tais unidades organizacionais.

Objetiva-se, com isso, identificar as soluções criativas e eficazes que utilizam para solucioná-las de forma a bem atender o cumprimento das ordens judiciais para a devida prestação jurisdicional.

3.3 . MÉTODO DE COLETA

Pesquisa de campo junto às Centrais de Cumprimento de Mandados localizadas no Fórum Central, certificadas ou não por meio de questionário a ser respondido pelo gestor ou entrevista, caso opte por essa modalidade, visando a obtenção de dados e relatos do que têm vivenciado, bem como as perspectivas para os anos vindouros.

3.4 – INSTRUMENTO DE COLETA

A coleta de dados será feita através de pesquisa de campo realizada nas Centrais de Mandados delimitadas, com apresentação de questionário contendo aspectos relacionados às dificuldades e atividades que encontram no desempenho diário, podendo as respostas serem encaminhadas por meio de mensagem eletrônica ou entrevista na Unidade Organizacional.

QUESTIONÁRIO AOS GESTORES DAS CENTRAIS DE CUMPRIMENTO DE MANDADOS LOCALIZADAS NO FORUM CENTRAL

1. Ciente de que por ser gestor de uma unidade organizacional integrante e do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, considerando sua visão e missão a serem em atingidos, como se organiza para atender a essa expectativa?
2. Quais as principais dificuldades identificadas no exercício da direção em sua unidade organizacional?
3. Quais as medidas utilizadas para sanar tais dificuldades?
4. A estrutura normativa em vigor que rege o funcionamento das Centrais de Cumprimento de Mandados é satisfatória? Necessita de mudanças? Quais?
5. Como identifica o momento certo para enfatizar a motivação no grupo?
6. Quais costumam ser as principais demandas do grupo?

7. As medidas de correção dos problemas têm surtido o efeito desejado ou têm se apresentado com um grau de complexidade maior do que o esperado?
8. Pode-se atribuir tais dificuldades a aspectos eminentemente pessoais ou de sistema?
9. Em sua experiência como gestor (a), quais as sugestões considera fundamentais para o desenvolvimento de um bom e produtivo processo de trabalho entre os Oficiais de Justiça Avaliadores?
10. Descreva suas perspectivas e sugestões para o futuro, no que concerne às atividades desempenhadas pelas Centrais de Cumprimento de Mandados e os Oficiais de Justiça nela lotados.

4 RESULTADOS OBTIDOS

O questionário foi apresentado a um universo de seis Centrais de Cumprimento de Mandados, pois são estas as que integram o Fórum Central da Capital. Entretanto, apenas quatro efetivamente participaram, sendo que três apresentaram respostas ao questionário por escrito e uma optou pela modalidade entrevista presencial, com gravação das respostas.

As participantes da pesquisa são mulheres. Uma é Pós-Graduada em Direito Penal e Processual Penal. Outra, em Administração Pública com enfoque no Judiciário e uma encontra-se terminando sua Pós-Graduação em Gestão de Pessoas.

Duas enfatizaram a importância da formação contínua do gestor em gestão de pessoas, mencionando-se que para tal atividade, além da capacitação administrativa, deva haver o conhecimento humanístico, para a adequada condução de pessoas, na medida em que o ser humano é o valor central.

Uma informou ser certificada pelo Sistema ISO e outra, pelo Sistema SIGA. As demais não são certificadas.

Todas fazem menção a problemas existentes e apresentam soluções e sugestões de melhoria do processo de trabalho, quando possível.

Uma atribuiu à reestruturação das rotinas de trabalho, treinamento de servidores, rapidez e praticidade do novo programa adotado como peça-chave da Serventia que gere.

4.1 PROBLEMAS IDENTIFICADOS:

Uma considerou que a despeito do novo sistema ter melhorado a capacidade gerencial da Serventia que gere, permitindo o seu mapeamento quanto ao acervo e pontos de estrangulamento, tal sistema teria que estar integrado ao SCM. Necessitou, portanto, atuar para manutenção da produtividade os Oficiais de Justiça Avaliadores, pois em virtude da falta de **integração dos Sistemas SCM/PROJUDI**,

os Oficiais de Justiça Avaliadores necessitam elaborar certidão nos dois sistemas, o que provoca retardo na execução do serviço, retrabalho e desperdício de atividades.

Uma considera que os problemas são **sistêmicos**. Outra apontou a necessidade de revisão do Sistema SCM como necessária. Duas consideraram que os problemas são tanto de ordem pessoal, quanto sistêmica.

Uma indicou que a Serventia onde atua trabalha com todos os setores da Vara a que atende, onde cada diretoria cuida de um setor específico. Seu **universo de “clientes”, por conseguinte, é bastante vasto**. Nesse sentido, como solução, buscou conhecer e aprender tudo a respeito de cada setor, o que facilitou enormemente seu processo de trabalho e o encontro de soluções aos problemas detectados. Ademais, informou que por parte da Administração superior houve apoio no sentido de terem sido fornecidos novos computadores, scanners, apoio de estagiário, lotação de mais Oficiais de Justiça Avaliadores, muito embora, na atualidade, considere estar carente de funcionários, pelo aumento no recebimento de mandados, alvarás e benefícios.

Cumpram ressaltar que a **carência de material humano** foi um dos aspectos mencionados por todas as entrevistadas, tendo três trazido à baila, inclusive, que a situação de desequilíbrio na lotação das serventias é um fator que gera desconforto e desmotiva os Servidores. Outra indicou, ainda, a redução da equipe com transferências de Servidores como um fator de insatisfação da equipe que gerencia.

Outro aspecto fortemente mencionado como um problema gerencial e motivacional refere-se à **grave crise financeira** pela qual passa o Estado do Rio de Janeiro, que afetou os vencimentos dos Servidores, sem reajuste salarial há anos, o que acarreta redução gradativa dos vencimentos, gerando insatisfação. Uma das respondentes aduziu, ainda, que uma das alterações a serem feitas para correção de uma distorção seria a **equiparação** da Central de Cumprimento de Mandados a uma Serventia Judicial, onde o responsável recebe uma gratificação para gerir uma única Serventia, superior à do Encarregado da Central de Cumprimento de Mandados, que atende a diversos Juízes e Serventias.

Outra respondente mencionou, também, a questão relativa à **falta de um plano de cargos e salários** como um aspecto incompatível com uma gestão motivacional e incentivadora. A falta de perspectiva de crescimento na carreira faz

com que o Servidor não se sinta motivado a fazer mais do que o essencial, não se sentindo envolvido no processo estratégico de gestão.

Outro problema apontado foi a questão relativa à **disseminação de ensinamentos quanto ao uso de sistemas**. Tal fato ocorreu por ocasião da instalação do Sistema PROJUDI, como também outra respondente trouxe à baila a problemática referente à digitalização dos mandados a serem devolvidos em anexo às certidões pelo Sistema SCM – Sistema Controle de Mandados, nos casos em que foram exarados os cientes das partes, quando havia apenas três scanners disponíveis para uma Central de Mandados com, aproximadamente, cinquenta servidores.

Tal encarregada, como uma forma de antever os eventuais problemas que poderiam surgir da mudança implementada e sempre buscando as melhores práticas, decidiu ela mesma treinar todos os Servidores lotados em sua Serventia, o que, a despeito de representar grandes transtornos no início, significou tranquilidade no futuro, pois todos já detinham o conhecimento de como proceder.

Da mesma forma, estipulou regras racionais, de boa convivência e de organização quanto ao uso dos equipamentos, na medida em que determinou que os computadores onde houvessem scanners seriam utilizados tão somente para digitalizações, devendo o Oficial de Justiça Avaliador salvar seu arquivo em um pen drive (para não sobrecarregar as máquinas, tornando-as lentas) e certificar nas demais áreas de trabalho disponibilizadas ou em sua residência, atendendo-se, ainda, ao critério de prioridade do Oficial de Justiça Avaliador de plantão sobre os demais.

Reiterou, portanto, que age de tal forma sempre que são implementadas mudanças. Gosta de ver qual o melhor método de trabalho que irá prevenir e solucionar problemas. Tal respondente, juntamente com outra, sugeriram como uma forma de serem minimizados os problemas relativos às mudanças que geram impactos nas Serventias, sugeriu que antes de sua implementação, houvesse a participação de uma equipe formada por Encarregados das Centrais de Cumprimento de Mandados e a Corregedoria-Geral a Justiça. Consideram que a experiência que detém será de sobremaneira importância na elaboração das alterações de rotinas de trabalho e que quando não consultados os encarregados fazem o serviço de ponta, tendo que atuar quando o caos já está instalado.

Uma outra respondente considera que apesar do caos de algumas mudanças, o gestor deve gerencia-las, ainda que tenham sido implementadas de forma abrupta. Dessa forma, o gestor deve redesenhar periodicamente o processo de trabalho de sua Serventia para fins de proporcionar melhorias contínuas.

Outro aspecto mencionado foi a questão relativa ao **absenteísmo de Servidores**. Uma respondente argumentou que seria indicada a existência de um número ideal de Servidores para adequar o trabalho de forma razoável, de forma que em qualquer afastamento legal, fosse possível repor as vacâncias. Observa que durante o ano inteiro, os Servidores suportam uma sobrecarga recorrente de trabalho.

Outra pontuou que o grande número de funcionários em gozo de licença médica dificulta a organização da Serventia, pois tais situações ocorrem sem previsibilidade e influenciam diretamente a escala de plantão, bem como a divisão de áreas, gerando necessidade de recadastramento de mandados. Reconheceu que tal fato advém deste período em que o Estado do Rio de Janeiro tem sofrido com as ações de extrema violência, fator que gera ansiedade e receio aos Oficiais de Justiça Avaliadores quando do cumprimento de suas diligências.

Como forma de solucionar os problemas decorrentes do absenteísmo, tal respondente reorganiza os plantões, faz reuniões, readéqua áreas, ajustando-as da melhor forma para sua equipe. Informou que organiza sua equipe em pequenos grupos que trabalham em áreas muito próximas, de forma que em eventual afastamento, no máximo, o Oficial de Justiça Avaliador que for cobrir a área vacante irá se deslocar a uma subárea.

Da mesma forma, por ocasião de um afastamento temporário, reorganiza os plantões de forma que o Oficial de Justiça Avaliador em acúmulo de área possa se organizar de forma que todo o excedente de trabalho seja suportado por todos da CCM. Acrescentou que por ocasião da elaboração das áreas já havia consultado todo o grupo a respeito do tema, ou seja, todos encontram-se perfeitamente cientes das alternativas que serão adotadas por ocasião do afastamento de algum colega, somente intervindo a Encarregada quando não houver consenso em alguma situação, o que não costuma ocorrer.

Informou, no entanto, que não procede a rodízio de áreas por uma questão de segurança, já que dada a peculiaridade de atribuição da Central de Cumprimento de

Mandados que gere, o Oficial de Justiça Avaliador tem que conhecer bem a área onde diligencia e, de certa maneira, ser também conhecido.

Uma respondente apontou como dificuldade encontrada em sua Serventia o fato de haver um **relacionamento horizontal de sua Unidade Organizacional com os Órgãos do Sistema Prisional do Estado** que, sob a influência da forte crise financeira que assola o Estado do Rio de Janeiro, oferece problemas pela falta de estrutura do serviço público.

Houve referência, ainda, por uma respondente, das diversas ferramentas da qualidade utilizadas por sua Serventia para elaboração de forma alinhada de sua missão e, por conseguinte, da missão do Poder Judiciário.

Sendo assim, aduz que faz parte de sua rotina de trabalho a verificação contínua dos processos de trabalho e, quando identificado algum vício ou defeito, tal ocorrência é registrada como produto não conforme, ocasião em que as causas serão analisadas e tratadas com ações gerenciais.

Considera que os problemas representam uma possibilidade de melhoria e assim como outra respondente, realiza ações gerenciais internas e externas para ver se as Unidades Organizacionais que com a Central de Mandados fazem interface podem auxiliar na melhoria do processo de trabalho.

Informa que não raro chegam inúmeros mandados irregulares em sua Serventia, marcados como urgentes, sem que, no entanto, preencham plenamente os requisitos de tal catalogação. Nesse sentido, procede à devolução dos mesmos com resultado irregular, sendo que, por reconhecer que práticas devem ser adotadas para evitar-se o retrabalho, após assim proceder, entra em contato com as Serventias envolvidas explicando a repercussão do ocorrido e enviando atos normativos de todo o Estado para corroborar o que informa.

Outra situação recorrente que considera um problema para a Serventia trata-se do encaminhamento de Mandados de Reintegração de Posse e Busca e Apreensão de veículos como medidas a serem cumpridas como medidas de plantão, o que traz prejuízo para a Serventia, na medida em que são mandados que dependem de uma logística específica, o que pode sobrecarregar os plantões.

Sendo assim, para tal encarregada, um outro problema a ser considerado refere-se à **falta de treinamento das Serventias Judiciais sobre a expedição de mandados e rotinas das Centrais de Cumprimento de Mandados**, o que gera,

por exemplo, a situação elencada acima, onde as medidas urgentes são enviadas sem o Despacho exarado pelo Juiz determinando que a medida seja cumprida pelo Oficial de Justiça de plantão.

Três respondentes indicaram, ainda, o problema relativo ao grande volume de mandados endereçados à mesma parte que necessitam serem certificados e digitalizados um a um, gerando atraso na finalização do serviço. Mencionaram, por conseguinte, a utilidade da inserção de um modelo de **certidão em lote** no Sistema Controle de Mandados como solução para esse problema, tornando mais célere a certificação e devolução dos mandados aos Cartórios.

Quanto às normas relativas aos Oficiais de Justiça Avaliadores, bem como às Centrais de Cumprimento de Mandados, uma respondente as considera satisfatórias. Três, entretanto, consideram que a Consolidação Normativa da Corregedoria Geral da Justiça necessita ser revista.

Uma defende que os dispositivos sejam dotados de clareza, no intuito de serem dissipadas brechas, que muitas vezes são usadas como justificativas para o não cumprimento das obrigações e também para a uniformização dos entendimentos.

Sugere, ainda, que quanto às comarcas contíguas, mesmo nestas fossem estabelecidos limites, haja vista a existência de grandes extensões territoriais a serem percorridas pelos Oficiais de Justiça Avaliadores no cumprimento de diligência.

Reiterou que na Serventia onde exerce suas atividades, o substituto possui grande importância, devendo ser uma pessoa que conheça bem as atividades desempenhadas, chegando mesmo a considerar não ser possível uma boa gestão pelo encarregado sem o apoio desse personagem relevante.

Essa mesma respondente reconheceu que medidas já foram adotadas pela Administração no sentido de serem melhorados os processos de trabalhos, como por exemplo, a retirada dos pregões como sendo uma das atribuições dos Oficiais de Justiça Avaliadores, o que os sobrecarregava demais, bem como a alteração do dispositivo referente às conduções, mudando-se a atribuição para o Oficial de Justiça Avaliador do local onde a pessoa se encontra, e não para o Servidor do Juiz prolator da ordem.

Outra respondente considera que dada a inexistência de número suficiente de Oficiais de Justiça Avaliadores no estado do Rio de Janeiro, as medidas judiciais devem ser simplificadas no sentido de ser promovida economia dessa mão-de-obra carente e escassa, para que a mesma seja efetivamente utilizada no cumprimento das medidas em que sua presença seja necessária, evitando-se, como por exemplo, a expedição e mandados em que se determina a intimação da parte autora.

Outra sugestão apontada por duas respondentes é a revisão do Estudo de Lotação elaborado e publicado pela Corregedoria Geral de Justiça referente aos Analistas Judiciários na especialidade de Execução de Mandados às fls. 128 em diante do Diário da Justiça Eletrônico do Estado do Rio de Janeiro, para atualização dos dados referentes à lotação ideal das Centrais de Cumprimento de Mandados, como uma forma de ser melhorada a questão das lotações nessas Unidades Organizacionais, devendo-se considerar não apenas a produtividade, mas também as suas peculiaridades.

Cumprir ressaltar que quanto à carência de pessoal, foi mencionada a problemática relativa à falta de Servidores sem especialidade para as tarefas administrativas das Centrais de Cumprimento de Mandados, o que as tem sobrecarregado, motivo pelo qual foi sugerida, da mesma forma, lotação de tais Servidores como uma forma de suprir tal carência.

Outra questão que ultimamente tem representado um sério problema para as Centrais de Cumprimento de Mandados é a questão referente à periculosidade de áreas dominadas por organizações criminosas, o que oferece risco à vida e integridade física dos Oficiais de Justiça Avaliadores, que não conseguem adentrá-las, sem que isso importe em um resultado danoso para si ou para outrem.

A Corregedoria Geral da Justiça expediu o Provimento CGJ nº 22/2009 regulamentando o procedimento a ser adotado, como uma forma de resolver tal questão. Três respondentes mencionaram, entretanto, que uma das reclamações existentes diz respeito à incompreensão por alguns Magistrados, em alguns casos, quanto às questões relativas à periculosidade.

Cumprir ressaltar ter uma respondente ter mencionado como uma das técnicas eficazes de gestão a mensuração do desempenho individual do Oficial de Justiça Avaliador, por meio da qual são premiados os Servidores melhor colocados para elaboração de escala de férias, licença-prêmio e alocação em áreas.

Considera que tal medida funciona como forma de motivação e que devem ser buscados sempre mecanismos para valorização dos Analistas Judiciários nessa especialidade, de forma que se sintam motivados a buscar resultados mais expressivos. Em sua experiência pessoal, tem comprovado bons resultados da aplicação dessa técnica na obtenção de maiores índices de produtividade conclusiva, que é aquela que efetivamente conclui a diligência, seja pelo resultado positivo ou negativo definitivo, possibilitando que o processo siga seu curso.

Como perspectivas indicadas pelas respondentes quanto ao futuro, as entrevistadas indicaram as seguintes: constante capacitação dos administradores de Centrais de Cumprimento de Mandados; adequado espaço físico para atuação dos Servidores, guarda de material e instalação de equipamentos; Oficial de Justiça Avaliador como Servidor ciente de sua importância, conhecendo e participando do trâmite dos processos e recursos humanos suficientes, não sendo meramente um anexador de documentos; que a Administração proporcione os Sistemas SCM, SEC e PROJUDI, conferindo maior celeridade nos procedimentos, bem como obtenção de dados e relatórios necessários ao acompanhamento do trabalho desenvolvido pelos funcionários; equiparação dos Encarregados de Centrais de Cumprimento de Mandados aos Chefes de Serventia Judiciais e uso de tecnologia cada vez mais crescente, através de ferramentas como WhatsApp, e-mail, bem como o retorno da permissão de intimação de atos por telefone, atendidos certos requisitos.

Uma respondente demonstrou preocupação com o fato de os Servidores que compõem o quadro de Oficiais de Justiça Avaliadores encontrar-se em franca diminuição, pela menor realização de concursos e pedidos de aposentadoria.

5 CONCLUSÃO

Na medida em que o usuário busca a satisfação de sua necessidade através da prestação de um serviço, seja ele público ou privado, estabelece-se nesse momento uma relação deveras importante e que necessita ser regida com base em métodos de gestão eficientes e que se destinem à obtenção efetiva de sua satisfação.

No caso dos serviços desempenhados pelos Oficiais de Justiça Avaliadores através das Centrais de Cumprimento de Mandados e NAROJAS onde se encontram lotados, para que os resultados possam ser classificados como bem-sucedidos, há que se ter uma estrutura de bens tangíveis satisfatória para o bom desempenho da função, além de práticas de gestão que motivem, valorizem e proporcionem a tais profissionais um atuar mais célere e livre de empecilhos que obstaculizem a celeridade e efetividade no cumprimento das ordens judiciais.

O fator humano, aliado ao oferecimento de um bom processo de trabalho, certamente acarretará bons resultados e auxiliará a entrega da promessa feita entre a organização e os usuários, chegando-se, com isso ao estado de satisfação almejado por todos os envolvidos. Por ser personagem de grande importância nesse processo e hipossuficiente, o consumidor de produtos e serviços necessita de mecanismos de proteção frente aos entes públicos e privados que interferem nos mais variados aspectos de sua vida.

Com efeito, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro traz em suas bases institucionais a missão a que se destina, a visão quanto ao futuro e os valores que, implementados, permitirão o atingimento de seu objetivo maior, a saber: ser reconhecido como uma Instituição pacificadora e solucionadora dos conflitos existentes em sociedade.

Preconiza, ainda, a valorização de Magistrados e Servidores em práticas de gestão que possibilitem o atingimento de sua missão. Nesse aspecto, destacam-se os Analistas Judiciários na Especialidade de Execução de Mandados e suas respectivas Centrais de Mandados onde se encontram lotados, pois as práticas de qualidade diariamente empregadas buscam resolver os problemas porventura existentes, movimentam o Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro em direção ao seu escopo e efetivam as Decisões Judiciais proferidas.

A despeito de todo esse esforço, frequentemente o Poder Judiciário encontra-se no centro de debates muitas vezes questionadores da eficácia de sua estrutura e de sua política de qualidade, motivo pelo qual o trabalho visa demonstrar as práticas adotadas pelas Centrais de Cumprimento de Mandados do Fórum Central da Capital em seu dia-a-dia, as quais diariamente enfrentam desafios que exigem soluções e decisões rápidas e eficientes, conforme o ordenamento legal vigente.

Cumprir destacar, ainda, que a DIOJA – Divisão para Assessoramento dos Oficiais de Justiça Avaliadores, possui como uma de suas atribuições, assessorar e esclarecer dúvidas pertinentes à atuação da categoria profissional dos Oficiais de Justiça Avaliadores, bem como das Centrais de Cumprimento de Mandados e NAROJAS (Núcleos de Auxílio Recíproco de Oficiais de Justiça Avaliadores) em suas atividades, mormente com relação aos dispositivos legais existentes que as regulam.

A resolução TJ/OE/RJ nº 01/ 2017 que aprova a estrutura organizacional do Poder judiciário do estado do Rio de Janeiro e dá outras providências, estabelece em seu art. 153 as atribuições do Órgão de Assessoramento de Oficiais de Justiça Avaliadores.

Sendo assim, o serviço corresponderá a uma atividade entregue a outrem mediante remuneração ou não. Trata-se de uma relação que visa a satisfazer a necessidade de alguém que optou pela delegação de uma atividade a outrem, seja por impossibilidade de fazê-lo por si só, ou pela simples vontade de não ter que atuar nesse sentido.

Muito importante é a análise da percepção dos serviços prestados pelo consumidor, pois esta depende primordialmente das impressões pessoais que detém. Não raras são as falsas percepções obtidas das atividades desempenhadas pelos Oficiais de Justiça Avaliadores, pois para êxito dos mandados que têm em mãos, vários aspectos tornam-se relevantes, desde a correta emissão do mandado. Qualquer vício existente em sua origem pode vir a inviabilizar o cumprimento e tal fato geralmente redundará em insatisfação do usuário e reclamações.

Os serviços desempenhados pelos Oficiais de Justiça Avaliadores e as Centrais de Cumprimento de Mandados e NAROJAS representam uma parcela dentro de uma gama de atividades desempenhadas. Há, desde o recebimento dos mandados, tarefas como a verificação das condições dos mesmos, impressão,

cadastro, distribuição, etiquetagem, recebimento pelos Servidores, cumprimento, digitalização, certificação e devolução do mandado ao órgão de origem com resultado. Sendo assim, a despeito da necessidade de a parte ser específica, esta dependerá da atuação de serviços diversos e associados para a sua satisfação.

Quanto à Divisão de Assessoramento a essa categoria, da mesma forma, possui diversas etapas de trabalho, dentre as quais destacam-se: normatização de regras de conduta, elaboração de pareceres e orientação aos Oficiais de Justiça Avaliadores e Encarregados de Centrais de Cumprimento de Mandados e Responsáveis Administrativos por NAROJAS.

Como se pode observar pelas respostas dadas tendo como parâmetro o questionário, as Centrais de Cumprimento do Fórum Central efetivamente necessitam utilizar-se diariamente de soluções para resolução dos problemas que surgem nas atividades diárias.

Dois utilizaram-se da expressão “caos” e duas, da mesma forma, referiram-se à divisão não equânime de servidores, como uma etapa a ser vencida pela Administração do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

Nesse sentido, cumpre ressaltar a importância do Estudo de Lotação publicado no D.J.E.R.J em 26/12/2016, por meio do qual foram estabelecidos parâmetros numéricos para identificação da lotação ideal de cada Serventia, dentre as quais as Centrais de Cumprimento de Mandados e NAROJAS de todo o Estado do RJ.

Trata-se de uma grande e valorosa iniciativa que, com as adaptações e atualizações necessárias, pode efetivamente vir a ser um norteador para que se obtenha ao padrão de lotação ideal constante nas Serventias, corrigindo-se quadros de desequilíbrio de lotação.

Cumpre ressaltar a questão da remuneração como uma demanda dos Servidores, inclusive como fator motivacional, mormente em uma situação de grave crise financeira pela qual passa o Estado do Rio de Janeiro. A motivação, como visto, passa por diversos aspectos, desde a relativa à organização do setor, transparência de decisões a serem tomadas, compreensão da realidade de trabalho experimentada pelo Oficial de Justiça Avaliador, as questões sobre segurança e também instalações e material de trabalho adequadas.

Os questionários espelharam também a necessidade de preparo por parte dos gestores que se dispõem a administrar Serventias com tamanha relevância, como o são as CCMs e NAROJAS. Como foi bem pontuado pela Entrevistada, gerir pessoas não é uma atividade fácil e exige não somente preparo acadêmico e administrativo. Há que se ter talento para lidar com pessoas e, neste momento, ressalto a questão da empatia, como um dos atributos de maior relevância no momento em que alguém demonstra interesse em gerir um grupo de pessoas, mormente em uma atividade dinâmica e que muitas vezes encontra resistência por parte das pessoas, como é o caso das atividades desempenhadas pelos Oficiais de Justiça Avaliadores.

São diversas as soluções criativas utilizadas pelos Encarregados (as) e Responsáveis Administrativos dos NAROJAS diante dos problemas surgidos. Muitos se desdobram para dar continuidade ao serviço buscando, dentro da legalidade, suprir as deficiências que surgem, em atenção á urgência que os casos requerem.

Uma delas diz respeito, por exemplo, ao prolongamento do tempo de guarda dos mandados eletrônicos para além do que dispõe a CNCGJ, tendo em vista a possibilidade de serem detectados problemas no envio de digitalizações. Diariamente os Servidores lidam com um grande número de mandados e documentos em anexo, sendo possível que eventualmente determinado documento seja enviado em lugar de outro.

Cientes da possibilidade de tal fato ocorrer, uma das soluções encontradas pelos Encarregados das Centrais de Cumprimento de Mandados ou pelos Responsáveis Administrativos dos NAROJAS, desde que disponham de espaço, é o armazenamento por prazo maior ao indicado na CNCGJ, como medida acautelatória para ainda ser possível a solução de problemas de devolução em um prazo maior.

Trata-se de uma forma alternativa e dentro da legalidade de possibilitar aos Cartórios que logrem êxito em resolver problemas de devolução de mandado por envio de certidão trocada ainda que em prazo superior ao legal, pois muitas vezes a detecção de problemas comumente são percebidos em prazo superior ao estabelecido.

No sentido do aproveitamento do espaço físico, algumas Serventias armazenam apenas os mandados com resultado positivo ou os negativos que contenham algum documento relevante a ser anexado, pois quanto aos negativos

que não possuem tal particularidade, estes já se encontram com seus anexos inseridos no Sistema SCM. Trata-se de mais uma solução criativa para economia do espaço e armazenamento por mais tempo de mandados eletrônicos.

Da mesma forma, no sentido de conferir organização ao espaço utilizado e facilitar a localização de eventual mandado digitalizado que necessita ser trocado por outro, procede-se ao agrupamento de mandados por Oficial de Justiça Avaliador e por período, facilitando, assim, a busca.

Como visto, ainda, Os Encarregados e Responsáveis Administrativos, da mesma forma, costumam comunicar-se com os Responsáveis pelas Serventias Judiciais, chamando-as a compreenderem a necessidade de determinado comportamento ser adotado, como medida de correção de algum procedimento que não esteja de acordo e porventura venha representar retrabalho ou obstáculo ao cumprimento célere de determinada medida judicial.

Todas as boas iniciativas de organização da Serventia pressupõem menor dispêndio de tempo dos Servidores de suas atividades regulares, de forma que não atrasem a consecução das atividades diárias das Centrais ou NAROJAs.

Cada uma, de acordo com suas peculiaridades e processos de trabalho, irá desempenhar suas atividades da melhor forma que puderem, devendo-se ter sempre em mente que movimentando a estrutura da Central de Cumprimento de Mandados ou NAROJAS há seres humanos que necessitam se sentirem e efetivamente serem valorizados nas atividades que desenvolvem, muitas vezes estressantes e geradoras de altos índices de absenteísmos.

Diante de todo o exposto, conclui-se que as atividades desempenhadas pelas Centrais de Cumprimento de Mandados bem como NAROJAS, de um modo geral, contribuem, para a efetivação das medidas judiciais exaradas e, em sentido macro, para a consecução da missão, valores e visão do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, que deseja ser reconhecido como Instituição pacificadora ao solucionar os conflitos da sociedade.

Com efeito, por ser uma unidade organizacional, toda e qualquer CCM ou NAROJA necessita de uma estrutura não somente física, como também de recursos humanos e tecnológicos para que possa funcionar adequadamente. Para tanto, lhes são designados Encarregados ou Responsáveis Administrativos, caso se trata do segundo tipo, os quais devem deter não somente conhecimento técnico, mas

também a habilidade necessária para lidar com o rico material humano que lhes são conferidos e que devem gerir segundo as melhores técnicas.

Nesse sentido, fundamental é a questão da motivação. Uma respondente a definiu como o ato de exigir que cada um assuma a responsabilidade pelo desenvolvimento de seu próprio potencial, colocando-o em ação. Outra mencionou que a motivação deve ser cabível em qualquer momento, seja pela confecção de uma certidão bem elaborada que merece ser passada ao conhecimento dos demais, seja pelo comportamento colaborador, onde Servidores costumam se oferecer para ajuda em trabalhos de força-tarefa, dispensando convocações. A solidariedade foi, inclusive, um aspecto pontuado, não somente no sentido de confraternização, mas também pelo fato de ser comum verificar situações em que um auxilia o outro, não deixando ninguém para trás.

Efetivamente, a motivação é força inspiradora dos demais e necessita ser constantemente incentivada não somente com relação aos Servidores, como também estagiários e colaboradores.

Como já visto, a boa comunicação, através de reuniões ou divulgação dos problemas a toda equipe, consultando-a sobre qual decisão será a melhor para o grupo como um todo, tem se mostrado uma ferramenta fundamental para o sucesso de uma gestão, pois conscientiza cada Servidor na importância que possui dentro da equipe. Um bom gestor, conclui-se, deve sempre ouvir sua equipe e considerar as sugestões dadas.

Por ser uma atividade desenvolvida para atendimento de uma clientela formada não só por Magistrados, mas também pelas partes que esperam o resultado do serviço, ocasião em que se verifica a cadeia de valor dos serviços, de Kotler e Armstrong (2015). Nesse sentido, as Centrais de Cumprimento de Mandados do Fórum Central, têm o compromisso de bem atender a todos e proporcionar os resultados esperados, na medida do possível.

Duas respondentes expressamente mencionaram que em suas Serventias, as partes devem ser bem atendidas, de forma que as informações devem sanar suas dúvidas por completo, inclusive com explicações quanto a procedimentos, prazos, entre outros dados necessários. Da mesma forma, orientam suas equipes a fornecer às partes todas as indicações necessárias para que localizem os setores que

procuram, pois muitas vezes o público que comparece é muito carente, não conhecendo por completo as atividades desempenhadas pelo Poder Judiciário.

Mencionou-se, ainda, que tais práticas costumam gerar elogios à Serventia, os quais são comunicados para todo o grupo seja através do grupo de WhatsApp, seja através de quadros de aviso, onde costumam ser afixados para conhecimento de todos.

Entretanto, a motivação passa por aspectos como a questão salarial, negativamente impactada pela forte crise econômica pela qual passa o Estado. Com os vencimentos congelados, os Servidores sentem-se desmotivados e injustiçados. Ante esse quadro, uma respondente expressamente aduziu que procura aprimorar as rotinas de trabalho para que seus Servidores se sintam reconhecidos por sua chefia através de ferramentas disponibilizadas pelo Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro para alívio da sobrecarga de trabalho dos Oficiais de Justiça Avaliadores, como por exemplo: designar estagiários pra atendimento ao balcão, convocando os OJAS quando necessário; disponibilização de colaboradora para digitalização de mandados; reorganização de áreas para maior equilíbrio de trabalho no grupo e disponibilidade da gestora para a qualquer momento, tirar dúvidas e oferecer apoio em diligências.

Ademais, a tecnologia deve funcionar de forma a propiciar recursos para o adequado desenvolvimento do trabalho, não podendo ser um instrumento que represente um empecilho ao gerenciamento eficiente de rotinas administrativas. Nesse sentido, toda sugestão de implementação ou melhoria do Sistema de Informática deve ser incentivada.

Cumpramos ressaltar que em determinadas situações verifica-se, por parte algumas pessoas, resistência a mudanças. Houve menção a tal situação, sendo que, em ocasião posterior, percebe-se que, na verdade, a mudança implementada representou uma grande melhoria na consecução do serviço. Efetivamente, há Servidores que ainda não adquiriram visão sistêmica, estando, ainda, no antigo modelo burocrático, inclusive diferenciando Servidores quando, na verdade, todos constituímos uma só categoria.

Sendo assim, muito importante é que o Oficial de Justiça Avaliador não se veja como mero entregador de papéis. Ele é a *longa manus* do Juiz. Além disso,

segundo uma das respondentes, ele é um colaborador do processo, na medida em que os atos processuais não são estanques.

Concluo com o posicionamento esposado pela respondente que considera o Analista Judiciário na especialidade Execução de Mandados o responsável pela materialização da Decisão Judicial, levando cidadania e paz social às pessoas, sendo o elemento extramuros que faz com que a Decisão Judicial chegue às pessoas.

6 BIBLIOGRAFIA

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Disponível em: <<http://www.tjrj.jus.br/web/guest/institucional/institucional>>

CONSOLIDAÇÃO NORMATIVA DA CORREGEDORIA GERAL DA JUSTIÇA. Disponível em: <http://cgj.tjrj.jus.br/documents/1017893/1415195/cncgj-judicial.pdf>

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella; RIBEIRO, Carlos Vinícius Alves. Supremacia do Interesse Público e outros temas relevantes do Direito Administrativo”. Ed. Atlas. 2010.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. *Acesso à Justiça*. Porto Alegre; Sergio Antônio Fabris Editor; 1988, reimpresso 2002; 168p. Tradução de Ellen Gracie Northfleet.

COUTINHO, M.J.V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual. *Revista do Serviço Público*, Ano 51, n.3, jul-set 2000.

DE MORAES, Mayna Marchiori; CACHAPUZ, Rozane da Rosa. A política pública conciliatória como meio de acesso à ordem jurídica justa em prol da adequada pacificação social”. *Argumenta Journal Law*. 2012.

GILBERT, G.R.; NICHOLLS, J.A.F.; ROSLOW, S. A mensuração da satisfação dos clientes do setor público. *Revista do Serviço Público*, Ano 51, n.3, jul-set 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 15 ed., São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços de Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2005.

NASSUNO, M. A administração com foco no usuário-cidadão: realizações no governo federal brasileiro nos últimos 5 anos. *Revista do Serviço Público*, Ano 51, n.4, out-dez 2000.

TEIXEIRA, Ludmila Ferreira. *Acesso à Justiça Qualitativo*. Dissertação de mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação da Faculdade de Direito do Sul de Minas para obtenção do Título de Mestre em Direito Constitucional. Orientador: Prof. Dr. Dierle José Coelho Nunes. FDSM-MG. 2012.

ZEITHAML, V.; BITNER, M.J.; GREMLER, D.D. *Marketing de Serviços: a empresa com o foco no cliente*. 6ª Ed. AMGH Editora Ltda. 2014.