

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

**O DESAFIO DA GESTÃO DA MOBILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESTATUTÁRIA: O CASO DA 1ª INSTÂNCIA DO TJ/RJ**

Rio de Janeiro
2018

TED VIDAL MOREIRA

**O DESAFIO DA GESTÃO DA MOBILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESTATUTÁRIA: O CASO DA 1ª INSTÂNCIA DO TJ/RJ**

Dissertação para obtenção do grau de mestre apresentada à Escola
Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Área de concentração: Governança e Administração Pública

Orientador: Hélio Arthur Reis Irigaray

Rio de Janeiro

2018

Moreira, Ted Vidal

O desafio da gestão da mobilidade na administração pública
estatutária: o caso da 1ª Instância do TJ/RJ / Ted Vidal Moreira. – 2018.
85 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de
Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Hélio Arthur Reis Irigaray.

Inclui bibliografia.

1. Administração pública. 2. Administração de pessoal. 3. Planejamento
estratégico. 4. Poder judiciário. 5. Rio de Janeiro (Estado). Tribunal de
Justiça. 6. Rio de Janeiro (Estado). Corregedoria Geral da Justiça. I.
Irigaray, Hélio Arthur. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de
Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 352.6

TED VIDAL MOREIRA

**"O DESAFIO DA GESTÃO DA MOBILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESTATUTÁRIA: O CASO DA 1ª INSTÂNCIA DO TJ/RJ".**


Trabalho Final de Curso apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional em
Administração Pública do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração Pública.

Data da defesa: 25/10/2018

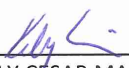
ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA



HELIO ARTHUR REIS IRIGARAY
Orientador(a)



BERNARDO DE ABREU GUELBER FAJARDO
Membro Interno



KELY CÉSAR MARTINS DE PAIVA
Membro Externo

Dedico esta dissertação:

À Cris, por compartilharmos a vida em todos os seus momentos e

À Solange, pelo incentivo inicial e ensinamentos ímpares.

Resumo

Objetivo – Este estudo pretende verificar a gestão estratégica de pessoas na administração pública da 1ª instância do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, buscando avaliar ainda a produção alcançada em 31 cartórios judiciais na capital, após a implantação de um estudo de lotação elaborado pela Corregedoria Geral de Justiça/RJ no ano de 2015.

Metodologia – A pesquisa dividiu-se em três momentos distintos. No primeiro, foi constituído o arcabouço teórico que pudesse relacionar o estudo implantado pela Corregedoria Geral de Justiça com a gestão de pessoas. No segundo momento foram coletados dados junto ao *síte* do TJ/RJ, além de informações colhidas junto à Corregedoria Geral de Justiça de dados não disponíveis para consulta. Por último, foi realizada uma análise dos números apresentados pela instituição, tendo como base os meses de junho a setembro nos anos de 2015, 2016 e 2017.

Resultados – Foi constatado que, diante do quadro inicial apresentado no primeiro ano sob análise, houve alteração quando se privilegiou uma distribuição mais equânime no número de servidores.

Limitações – A principal limitação da pesquisa foi buscar os dados, nem sempre, disponíveis junto aos órgãos públicos.

Contribuições práticas – A partir das análises oferecidas, acredita-se que a administração pública e, em especial, o Tribunal de Justiça/RJ poderão ter como objetivo o melhor aproveitamento possível de seus servidores.

Contribuições sociais – Ao identificar a possibilidade de aumento da produção com menor número de funcionários, os órgãos públicos poderão implementar processos seletivos mais contínuos com um número menor e mais qualificado de servidores.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Planejamento Estratégico; Poder Judiciário; Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro; Corregedoria Geral de Justiça.

Categoria do artigo: Dissertação de Mestrado/Artigo original

Abstract

Purpose - This study intends to verify the strategic management of people in the public administration of the first instance of the Court of Justice of the State of Rio de Janeiro, seeking to evaluate still the production achieved in 31 judicial registries in the capital, after the implementation of a stocking study elaborated by the Corregedoria General of Justice / RJ in the year 2015.

Design/Methodology - The research was divided into three distinct moments. In the first, the theoretical framework was established that could relate the study implemented by the General Corregedoria of Justice with the management of people. In the second moment data were collected next to the TJ / RJ website, in addition to information collected from the General Corregedoria of Justice data not available for consultation. Finally, an analysis of the numbers presented by the institution was carried out, based on the months of June to September in the years 2015, 2016 and 2017.

Findings - It was found that, in view of the initial table presented in the first year under analysis, there was a reasonable change when a more equitable distribution in the number of servers was favored.

Research limitations - The main limitation of the research was to seek the data, not always, available from public agencies.

Practical implications - Based on the analyzes offered, it is believed that the public administration and, in particular, the Court of Justice / RJ may have as objective the best possible use of its servers.

Social implications - By identifying the possibility of increased production with fewer employees, public agencies will be able to implement more continuous selective processes with a smaller and more qualified number of servers.

Keywords: People Management; Strategic planning; Judicial Branch; Court of Justice of the State of Rio de Janeiro; General Corregedoria of Justice.

Article category: Master's Dissertation / Original article

Sumário

1 Introdução.....	8
1.1 O Problema.....	8
1.2 Objetivos do Estudo.....	12
1.3 Relevância do Estudo.....	12
1.4 Limitação do Estudo.....	13
2 Marco Teórico.....	14
2.1 Eficácia/Eficiência no Serviço Público.....	14
2.2 Treinamento como Ferramenta de Eficiência/Eficácia do Servidor Público.....	19
2.3 Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Eficiência/Eficácia no Serviço Público.....	20
2.4 Motivação nas Organizações.....	23
2.5 Motivação no Serviço Público.....	26
3 Percurso Metodológico.....	32
3.1 Coleta de Dados.....	33
3.2 Tratamento e análise de dados	34
4 Resultados e Discussão	34
4.1 Parâmetro utilizado para avaliar a necessidade de remanejamento de serventuários para outras serventias.....	35
4.2 Melhoria de produção após o remanejamento de servidores no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro para outras serventias	41
4.3 Evolução dos cartórios que receberam servidores e produção nos cartórios que cederam funcionários	51
5 Conclusão.....	78
Referências.....	80
Glossário.....	83

1 INTRODUÇÃO

1.1 O Problema

A ampliação do acesso à justiça trouxe consigo consequências positivas aos indivíduos, mas acabou propiciando um aumento no número de processos, o que acarretou em um crescimento desproporcional de demanda em algumas serventias (BERTONCINI et al, 2014).

A questão é que não basta atender o cidadão. É necessário otimizar o atendimento garantindo eficiência e agilidade na prestação de serviços. O procedimento mais usual, nesse caso, seria nomear novos serventuários, dando ênfase à gestão de pessoas e à valorização dos recursos humanos de que o Poder Judiciário dispõe. Entretanto, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJ/RJ) vem passando por processos de mudança em toda a sua administração e uma das causas é a crise econômica que a partir de 2015 abateu o Brasil e o Rio de Janeiro. Com isso, foram suspensas novas contratações de servidores por meio de Concursos Públicos, o que tem gerado um excesso de trabalho nas serventias (TJ/RJ, 2016).

A questão verificada foi que algumas serventias possuem servidores aquém do número necessário para suprir as demandas dos processos e a lotação de serventuários nas serventias judiciais precisa ser pautada pela objetividade e pelos princípios da igualdade e da proporcionalidade, observando as especificidades de cada unidade, levando em consideração sua competência e seu respectivo volume de trabalho (TJ/RJ, 2016).

Pensando nisso, a Corregedoria Geral de Justiça (CGJ/RJ), em 2015, estabeleceu um procedimento de elaboração de estudo buscando apurar o percentual do movimento forense de cada serventia judicial, objetivando, assim, ter uma noção de uma distribuição igualitária e proporcional do corpo de servidores a partir de critérios objetivos. Tal iniciativa pode ser considerada como inovadora pelo Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, pois, pela primeira vez, foi adotado um modelo democrático no processo de tomada de decisão na sua área de gestão de pessoal (TJ/RJ, 2016).

No entanto, a realocação de servidores, embora possa trazer algum equilíbrio no volume de trabalho por funcionário, acaba propiciando outros problemas, como falta de motivação por parte dos serventuários, dificuldade de adaptação na nova unidade ao qual foi alocado, e mudança na dinâmica das serventias de onde foram retirados servidores para serem realocados em outras (TJ/RJ, 2016).

Tal situação encontra respaldo na afirmação de Yeung e Azevedo (2012) que identificaram uma baixa correlação entre a celeridade dos tribunais e a disponibilidade de recursos materiais e humanos. Isso demonstra que a ampliação da quantidade de servidores em uma serventia não significa, necessariamente, que haverá ganho no desempenho da mesma.

Outra questão verificada foi que não existia um critério objetivo atualizado no Tribunal de Justiça no Rio de Janeiro para determinar o movimento forense de cada unidade administrativa com vistas à distribuição equânime do quadro de servidores de acordo com esse parâmetro. Houve, nesse sentido, uma tentativa no biênio anterior (2013/2014) de se chegar a valores objetivos de lotação pelo chamado Grupo Técnico de Lotação (GT LOTAÇÃO). Entretanto, esse trabalho, pelo decorrer do tempo, não mais se mostra compatível com o quantitativo de pessoal (especificamente nas carreiras de Auxiliar Judiciário sem especialização e Técnico Judiciário, objetos deste estudo) disponível para lotação nas serventias (TJ/RJ, 2016).

Diante do dinamismo do quadro de pessoal, houve perda considerável de servidores desde então – seja por ingresso em outras carreiras, seja por aposentadoria ou morte – (entre janeiro de 2016 e 30/06/2018 foram 1.134 aposentadorias nas carreiras citadas) não suprida por novos ingressos por força dos limites impostos à despesa de pessoal pela Lei de Responsabilidade Fiscal (TJ/RJ, 2016).

Por outro lado, ao tentar estabelecer padrões objetivos de lotação, a verdade é que acabou por dar tratamento igualitário a situações muito díspares. Assim, a título ilustrativo, foi estabelecido um quantitativo de 10 servidores por cada Vara Cível. Não foi considerado, entretanto, que há Varas Cíveis espalhadas pelo estado com realidades muito diversas de movimento forense. Como exemplo, pode-se citar o fato de que enquanto as Varas Cíveis de Duque de Caxias – RJ, segundo dados estatísticos obtidos junto ao Departamento de Informações Gerenciais (DEIGE/TJRJ), receberam uma distribuição média superior a 1.800 novas ações em 2014; as Varas

Cíveis do bairro da Ilha do Governador, na capital, receberam cerca de 900 novas ações em 2015. Ou seja, um movimento 50% inferior àquelas. No entanto, pelo GT LOTAÇÃO, a distribuição de servidores nessas varas seria igual, ou seja, de 10 servidores para cada uma delas, o que não se mostra proporcional (TJ/RJ, 2016).

Devido a esses fatos, foi editado o Ato Executivo Conjunto nº 02/2015 que dispôs sobre a elaboração de estudo que culminou com a fixação dos critérios que norteariam a Administração na lotação de pessoal entre as diversas serventias judiciais (TJ/RJ, 2016).

Verificou-se que há uma disparidade na distribuição dos servidores entre as serventias como, por exemplo, o XXI JEC contava com 14 servidores, enquanto o XXIII JEC possuía apenas nove, ou seja, aquele possui um quantitativo quase 60% superior em relação a este. Ainda dentro do 1º NUR, a 43ª Vara Cível e a 49ª Vara Cível também possuíam a mesma competência e receberam em distribuição no ano de 2014, respectivamente, 1.229 e 1.088 novas ações, sendo que a primeira contava com seis servidores e a segunda com 12, ou seja, esta possui um quantitativo 100% superior em relação àquela.

Este desnível não ocorre somente entre serventias de igual competência de um mesmo foro, mas também em serventias de foros diversos, com igual competência dentro de um mesmo Núcleo Regional (NUR), como, por fim, serventias de igual competência de Núcleos Regionais diversos (TJ/RJ, 2016).

A distribuição é o ato inicial de provocação da Justiça e, conseqüentemente, o início do movimento forense que passará a ser realizado por funcionários e juízes para se fazer chegar o processo a uma conclusão que assegure uma prestação jurisdicional efetiva. Portanto, quanto maior a distribuição de ações, a rigor, maior o movimento forense gerado e, portanto, maior a necessidade de servidores (TJ/RJ, 2016).

Ocorre que a diversidade dos ritos processuais estabelecidos em lei importa na existência de procedimentos mais ou menos céleres, com potencial de gerarem um maior ou menor volume de atos processuais a serem praticados. E isso também se reflete no movimento forense da serventia (TJ/RJ, 2016).

Em juizados especiais, por exemplo, onde se aplica a Lei 9.099/1995 é possível concluir um processo desde a sua fase inicial com a prática de 20 atos processuais.

Já numa vara cível comum essa simplificação não é possível, tendo em vista os ritos processuais destas especialidades (TJ/RJ, 2016).

Isto para não falar da existência de competências que por seu alcance social mais intenso devem receber atenção diferenciada para que não ocorra a paralisação ou demora na conclusão dos feitos com tal natureza. Assim, se é verdade que nenhum feito possa ser relegado pela Justiça, não se pode deixar, por exemplo, de dar o valor devido às varas criminais, de infância e juventude e idoso, família, e juizados criminais e da violência contra a mulher (TJ/RJ, 2016).

A paralisação de um processo criminal pode significar a prescrição da punição punitiva do Estado em desfavor de criminosos. Nas varas com competência para relações familiares (família, infância, juventude e idoso, e violência contra a mulher), a demora poderá importar no agravamento de um relacionamento interpessoal conturbado, entre outras tantas possibilidades. Logo, a peculiaridade dos ritos de cada competência e seu alcance social deve ser dimensionada (TJ/RJ, 2016).

Não basta considerar apenas a distribuição e as peculiaridades da competência assumida por cada serventia. Acredita-se, também necessário, levar em conta a quantidade de processos de cada serventia, ou seja, seu acervo. Porém, não um acervo individualizado ou médio (TJ/RJ, 2016). Ao se levar em consideração acervos individualizados ou médios, estar-se-á prestigiando, por consequência, justamente aqueles que se mostram ou se mostraram, em algum momento, inoperantes ou pouco produtivos para lhes favorecer, retirando daí servidores justamente daquelas serventias eficientes (TJ/RJ, 2016).

Por que imaginar que uma Vara Cível da Capital vá merecer mais servidores do que outra, só por ter um maior acervo? Se assim o é, ou seja, possuir um maior acervo, isto decorre do fato de sua maior morosidade, desvalor que não merece ser recompensado (TJ/RJ, 2016).

Haveria aí uma valoração do demérito e não do mérito daqueles que se empenharam a buscar bons resultados. E na medida em que se valoriza o demérito, estimula-se os meritórios a deixarem de agir com dedicação e afincos às suas tarefas, culminando em desequilíbrios nem sempre desejáveis. Não se ignora, entretanto, a necessidade de se ter uma política para enfrentamento de grandes acervos formados pelas questões mais diversas como aumento desproporcional de distribuição, o agir moroso dos agentes envolvidos no processo, etc. (TJ/RJ, 2016).

Diante disso, a questão norteadora dessa dissertação foi: como a realocação de servidores nas diversas serventias se relaciona com a produtividade destes cartórios?

1.2 Objetivos do Estudo

O objetivo final dessa dissertação foi verificar a gestão estratégica de pessoas na administração pública, em especial na 1ª Instância do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro.

Os objetivos intermediários foram:

- a) Avaliar se o remanejamento de servidores para outras serventias foi positivo;
- b) Verificar qual o parâmetro utilizado para avaliar a necessidade de remanejamento de servidores para outras serventias;
- c) Avaliar a evolução dos cartórios que receberam funcionários;
- d) Verificar até que ponto os cartórios que cederam servidores foram prejudicados no andamento dos processos.

1.3 Relevância do Estudo

Esse estudo é relevante, na medida, em que se verifica quão importante é uma gestão estratégica na administração do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro para alcance de resultados satisfatórios, em relação à produtividade e à qualidade dos serviços prestados. Isso porque, em relação aos seus funcionários, é importante a utilização de estratégias que sejam capazes de motivá-los. Além disso, é imperioso que se procure prestar um serviço adequado à sociedade, em um momento que, cada vez mais, as questões contemporâneas são judicializadas ao extremo, tendo o Poder Judiciário importante função na manutenção do equilíbrio das relações sociais.

A forma tradicional como a administração pública ordena e agrupa as tarefas atribuídas às pessoas que a compõem, nem sempre proporciona o melhor andamento do trabalho exigido pela sociedade. Atualmente, há uma tendência crescente do alargamento do campo de atuação dos empregados dentro das organizações, onde se busca que as pessoas sejam mais polivalentes e, tenham condições de atuar em diversos cargos, respondendo aos anseios dos governos.

Exercer o poder de liderança e contribuir de forma sistemática para a mudança da cultura organizacional são fatores importantes nos dias de hoje. Além disso, é fundamental que se tenha uma visão clara das necessidades da empresa. Para tanto, é necessário uma equipe alicerçada nos objetivos da organização, porém, na administração pública nem sempre se vislumbra tal situação.

Além disso, o que se verifica, especificamente, no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, é que o número de processos tem crescido de forma acentuada. Uma noção deste contexto foi que em fevereiro de 2018 a 1ª Instância possuía um acervo de 10.680.293 processos. Em algumas serventias, o número de servidores não é suficiente para dar conta da demanda. Para tanto, como foi mencionado anteriormente, foi proposto um remanejamento de funcionários, buscando um tratamento igualitário entre servidores e o número de processos de cada serventia.

Entretanto, a questão vai além, sendo necessário um estudo mais abrangente para verificar até que ponto foi satisfatório esse remanejamento e quais seriam as outras ações de gestão estratégica de pessoas para maximizar a produtividade das serventias do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro.

1.4 Limitação do estudo

A limitação desta pesquisa baseou-se no fato de que as informações acerca desse tema são restritas, levando em consideração os dados sobre a eficiência no serviço público e a necessidade de remanejamento de servidores para cartórios com um volume maior de trabalho.

Além disso, procurou-se analisar a produção das serventias durante os meses de junho a setembro, entre os anos de 2015 a 2017, quadrimestres menos suscetíveis a feriados e/ou pontos facultativos ao contrário de meses como janeiro, fevereiro e dezembro onde ocorrem muitas interrupções na prestação do serviço.

Nesse sentido, buscou-se ampliar o conhecimento acerca dessa temática, de forma a elucidar como é o processo de remanejamento e a gestão de pessoas no serviço público, em especial em alguns cartórios que integram o 1º Núcleo Regional na capital, Rio de Janeiro.

2 MARCO TEÓRICO

Uma política eficaz de gestão de Recursos Humanos tem como um de seus instrumentos básicos de sustentação uma Política de Remuneração orientada para a captação, valorização, desenvolvimento e crescimento profissional de seus empregados, sem perder de vista os resultados necessários para a perpetuação da organização e sua competitividade no mercado de trabalho no qual está inserida (BUIATTI; SHINYASHIKI, 2010).

Além disso, verifica-se que a gestão de pessoas nas empresas serve como instrumento de gerenciamento do capital humano, a fim de que seja possível atender às necessidades e anseios destas pessoas e, concomitantemente, conquistar os objetivos estratégicos organizacionais.

2.1 Eficácia / Eficiência no Serviço Público

A eficácia e a eficiência no serviço público têm sido alvo de controvérsia, visto que devido a algumas variáveis, entre elas pode-se mencionar a burocracia, sendo que essas não têm sido alcançadas (AMORIM; SILVA, 2012).

Ao se abordar a Administração Pública é relevante definir os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade. A eficiência se preocupa em fazer corretamente as ações e /ou atividades a que se propõe, e da melhor maneira possível. Daí a ênfase nos métodos e procedimentos internos. A eficácia se preocupa em fazer de forma correta as ações e /ou atividades a que se propõe para atender às necessidades da empresa e do ambiente que a envolve. (PANTOJA et al, 2010).

É possível destacar que a eficiência está ligada ao método com a qual são realizadas as ações pretendidas; eficácia diz respeito ao resultado final da ação (alcançou-se ou não o objetivo pretendido) e efetividade corresponde ao grau de qualidade do resultado obtido (AMORIM; SILVA, 2012).

Para que a Administração Pública consiga cumprir os seus princípios e dar eficiência, eficácia e efetividade na execução de necessidades públicas para a coletividade, há necessidade de se ter mecanismos de controle interno ou órgão de controle interno. Pensando nisso, já existe legislação obrigando todos os municípios

brasileiros, independente do tamanho, a ter um órgão ou assessor de controle (PANTOJA et al, 2010).

Normalmente, as administrações públicas não costumam valorizar a área de recursos humanos, enquanto outras empresas do setor privado estão tratando esta área como sendo estratégica para a organização em busca de seus resultados. O setor público trata-a como um departamento que contrata e demite pessoas, esquecendo que ele deve buscar a qualificação dos servidores, além de servir como elo entre estes e a administração, podendo torná-lo um diferencial competitivo (DIAS et al, 2016).

A forma como a gestão dos recursos humanos é realizada hoje se deve a um conjunto de características comuns à maioria das organizações públicas e que podem ser evitadas. Entre elas, pode-se destacar: a rigidez imposta pela legislação; a desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público; pouca ênfase no desempenho; limites à postura inovadora; poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão e rotatividade na ocupação de posições de chefia e o papel da gratificação (RODRIGUES et al, 2014).

Cabe destacar que em muitas situações nas organizações públicas a gratificação é utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial. Tal fator constitui uma deformação da verdadeira função da gratificação, que foi criada para contemplar funções desempenhadas que apresentam algum risco ou esforço adicional aos previstos na execução da maior parte das tarefas da organização (PANTOJA et al, 2010).

O quadro de servidores deve ser composto por funcionários que possuam conhecimentos técnicos a respeito de matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerão. Com base nisso, tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, torna-se fundamental definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes (VARGAS; CAGOL, 2012).

Faz-se necessário que as organizações busquem, além da seleção por meio de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação, procurando identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada

candidato. Essa nova maneira de avaliar objetiva contar com servidores aptos a desempenhar suas funções, além da motivação em suas carreiras (CHOI et al, 2015).

A eficiência dos Tribunais de Justiça no Brasil tem sido avaliada com reservas. Yeung e Azevedo (2012) realizaram um estudo com o intuito de mensurar de maneira objetiva a eficiência dos Tribunais de Justiça no Brasil. A avaliação foi baseada no período entre os anos de 2006 e 2010. Os resultados indicaram que a eficiência relativa varia, significativamente, entre os diferentes estados. Diferentemente do que argumenta o senso comum, os tribunais não são todos “igualmente ruins”. Além disso, os resultados indicaram que o desempenho de eficiência está pouco relacionado com o nível de recursos materiais e humanos de que um tribunal possui. É possível melhorar os resultados de um tribunal sem se aumentar, necessariamente, a quantidade de recursos empregados. São apresentadas algumas evidências preliminares que correlacionam a gestão e a organização dos tribunais com o seu desempenho de eficiência.

Levantamento realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), acerca da governança e gestão de pessoas em 330 unidades da administração pública federal, verificou que, embora as atividades típicas de departamento de pessoal pareçam bem administradas, os indicadores revelam um nível rudimentar de desenvolvimento da gestão estratégica. Nesse relatório, foi descrito que as prováveis causas dessa condição precária são: a governança ruim, a escassez de profissionais com competências necessárias nas unidades de gestão de pessoas e a rigidez da legislação de pessoal (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2013).

O levantamento também revela um distanciamento entre a gestão de pessoas e a gestão estratégica nessas unidades investigadas. Logo, observa-se a necessidade de um modelo de gestão de pessoas que migre do controle das relações entre pessoas e organização para alternativas mais autônomas, com responsabilidade e entrega, alinhando os objetivos individuais aos organizacionais (MELLO et al, 2016).

Um dos mecanismos utilizados para maximizar a eficiência dos tribunais é a gestão estratégica de pessoas. Tal estratégia tem sido amplamente abordada, mas restrita ainda no âmbito da gestão pública. Isso porque, normalmente, a administração pública não é gerencial. Segundo Yeung e Azevedo (2012), o setor público brasileiro, em particular o judiciário, devido à sua composição e modo de funcionamento, é menos suscetível às técnicas de gestão estratégica.

Entretanto, nos últimos anos, a gestão no setor público brasileiro tem sofrido algumas modificações, visando modernização e, para tanto, organizado segundo uma administração pública gerencial. Esse novo método de administrar leva em consideração a adoção de algumas ferramentas utilizadas nas empresas privadas, tais como a definição de metas e a concessão de recompensas extras aos funcionários. A utilização dessas ferramentas acarretaria no aumento dos níveis de motivação para o trabalho por parte dos servidores e, conseqüentemente, no aumento da produtividade e qualidade do serviço prestado (BERTONCINI et al, 2014).

A preocupação com a gestão de pessoas tanto na administração pública como privada sempre foi considerada eficiente quando as pessoas detinham o domínio das habilidades técnicas necessárias para o desempenho de suas funções. Atualmente, somente esse aspecto não é o suficiente. É necessário que haja eficiência baseada nos novos modelos de gestão de pessoas (BIANCHI et al 2017).

Na área de gestão de pessoas, o setor público embora possua princípios diferentes aos do setor privado, tem uma importância crucial e sistêmica no que diz respeito ao desenvolvimento dos servidores com os objetivos estratégicos da organização (CARVALHO et al, 2015).

A esfera da gestão de pessoas no setor público deve procurar desenvolver um planejamento de mecanismos de capacitação e desenvolvimento do servidor público, proporcionando uma melhor qualidade no ambiente de trabalho e no atendimento à população (CARVALHO et al, 2015).

Além disso, deveria implantar uma remuneração variável buscando motivar os servidores a produzirem mais. Uma questão que maximiza a motivação dos colaboradores é a remuneração e a possibilidade de um plano de carreira. Observa-se que uma característica da abordagem estratégica da remuneração é transferir uma parte do risco da remuneração para o próprio empregado. É também considerada parte de um processo de gestão moderno e coerente com os princípios de valorização, motivação e produtividade do quadro de pessoal, além de servirem para minimizar os potenciais riscos trabalhistas relacionados à isonomia salarial (CHOI et al, 2015).

Um programa bem estruturado de remuneração deve estar sintonizado com a complexidade organizacional. Fatores como estratégia, estilo gerencial e estrutura compõem um diagnóstico indispensável para a sua criação e implementação, uma vez que cada empresa possui características próprias e, necessita de um plano de

remuneração ajustado à sua realidade. É parte imprescindível desse diagnóstico determinar o perfil das pessoas envolvidas no processo produtivo e, a partir dos resultados de análise obtidos, compor um programa mais adequado àquela organização. As pessoas devem ser recompensadas não pelo cargo que ocupam, mas pelo papel que desempenham, pelos seus talentos, habilidades e pela capacidade de se ajustarem às mudanças rapidamente (CHOI et al, 2015).

Os servidores públicos necessitam estar preparados para adquirir e atualizarem-se quanto às novas competências conceituais, técnicas e humanas, sistematizadas em um novo perfil, de acordo com o qual sejam capazes de atender tanto os usuários internos, quanto os externos à organização (CARVALHO et al, 2015).

Outra questão levantada dentro do âmbito de gestão estratégica de pessoas é a gestão por competências. Entretanto, no setor público, a complexidade parece ser maior diante das legislações pertinentes ao setor, que limitam, em parte, a implantação da gestão por competências. No entanto, essa abordagem da gestão de pessoas possui uma série de etapas, procedimentos e metodologias (MELLO et al, 2015).

Dentro da gestão estratégica de pessoas, a figura do líder se mostra imprescindível para a busca por melhoria do desempenho e motivação dos funcionários. No caso de funcionários públicos, especificamente no âmbito de serventias de Tribunal de Justiça, o papel de líder é o do chefe da serventia.

O modelo de participação do líder propõe níveis de ação contínua que começa em uma ação de maior controle e chega à ação de maior participação dos funcionários (BIANCHI et al, 2017).

Entretanto, Assis e Sanches Júnior (2014) salientaram que os motivos da não existência de gestão estratégica de pessoas na administração pública ocorre, devido, sobretudo, à rigidez da legislação, o que limita a autonomia dos líderes em valorizar as pessoas. A austeridade da legislação está presente desde a hora da seleção dos profissionais até a hora da demissão. O perfil das pessoas a serem selecionadas não pode ser delineado devido ao modo de seleção que é o concurso público. Porém, este delineamento do perfil é necessário para a construção de um modelo estruturado de gestão de pessoas. O dilema consiste na necessidade prevista para o setor público

em reestruturar e modernizar suas práticas relacionadas à administração de recursos humanos, visto que tanto funcionários quanto líderes ficam à mercê da legislação.

A Administração Pública é representada por uma organização antiga que tinha objetivos muito específicos, cujo funcionamento foi adaptado ao poder que a criou e que ela representava, dando origem a um fenômeno especial, típico, o qual foi o parâmetro de diversas organizações de trabalho (MELLO et al, 2015).

Na Administração Pública verifica-se que, normalmente, os servidores quando começam a trabalhar estão altamente motivados com as suas atribuições. Entretanto, à medida que o tempo passa, isso muda, chegando a patamares de apatia, resistência passiva, presentismo, ou mesmo valores negativos. Isso acaba decaindo com a produtividade, e, como não podem ser demitidos com facilidade, pois possuem estabilidade no emprego, não há motivos para mudar de comportamento. Cabe à alta administração criar mecanismos que motivem seus servidores buscando, assim, maximizar o andamento dos processos (BIANCHI et al, 2017).

O gerenciamento de recursos humanos por meio de ações de formação contínua, gestão e transferência do conhecimento possibilita o investimento em ações pontuais e eficientes de treinamento com consequências positivas. Os colaboradores quando valorizados por meio de incentivos à sua formação e capacitação se sentem motivados, propiciando uma maior eficiência no trabalho e também no aumento da produtividade (CARVALHO et al, 2015).

2.2 Treinamento como ferramenta de eficiência / eficácia do servidor público

Para se obter um bom desempenho no desenvolvimento de qualquer atividade, é imprescindível que a equipe de colaboradores seja composta por pessoas que possam desempenhar suas tarefas com qualidade e de forma satisfatória. Nesse sentido, o treinamento é de suma importância para o alcance desse objetivo (BUIATTI; SHINYASHIKI, 2010).

Dessa forma, torna-se necessário a realização de um treinamento, como processo em curto prazo com um objetivo de esclarecer os conhecimentos adquiridos, as habilidades e atitudes onde cada trabalhador analisa e faz identificar uma reflexão

total da sua bagagem, de tudo que ele tem de bom e melhor para o seu desenvolvimento (AMORIM e SILVA, 2012).

Até alguns anos, considerava-se o treinamento um método de adequar cada pessoa à sua atividade e desenvolver a força de trabalho da empresa a partir do preenchimento de cargo, entretanto, nos últimos anos esse conceito foi ampliado, considerando o aperfeiçoamento na busca da maximização do desempenho no cargo (PANTOJA et al, 2010).

Amorim e Silva (2012) verificaram a compatibilidade das ações de treinamento com as necessidades levantadas por uma Universidade buscando averiguar a percepção dos funcionários quanto à eficácia do Programa de Treinamento no período de 2010 e 2011. A pesquisa foi realizada na Universidade Federal de Pernambuco com os servidores Técnico Administrativos em Educação da Reitoria. Os resultados obtidos foram baseados na análise do questionário aplicado aos servidores, documentos cedidos pela Coordenação de Capacitação e Qualificação e entrevistas. A maior parte dos respondentes estava na Classe D (nível médio), faixa etária de 40 a 59 anos e tempo de serviço de 21 a 29 anos. O grau de interesse dos servidores no Programa de Treinamento obteve um índice muito bom, destacando o acompanhamento das mudanças que aconteceram no ambiente de trabalho (77%). Quanto ao cumprimento dos objetivos dos cursos oferecidos, a maioria dos pesquisados encontrava-se satisfeita parcial ou plenamente, acreditando que vai ao encontro do que foi estabelecido, e tem influência positiva sobre o ambiente organizacional, pois capacita os servidores para o desempenho das suas atividades.

Diante disso, verificou-se que o treinamento é necessário para transmitir as informações e melhorar as habilidades do trabalhador, fazendo com que o mesmo desempenhe seu trabalho de forma satisfatória. Um meio de mensurar a eficácia e eficiência dos colaboradores seria a avaliação de desempenho, pouco utilizada no serviço público.

2.3 Avaliação de desempenho como ferramenta de eficiência / eficácia no serviço público

A avaliação do desempenho dos colaboradores tem sido uma ferramenta muito importante para verificar o aproveitamento da capacidade humana de toda

organização. Tal etapa do treinamento poderá ser feita pela liderança imediata, por um subordinado, um cliente interno ou externo. Portanto, todos precisam ter a preparação para avaliar com critérios bem definidos, para que as formas de avaliação utilizadas estejam em conformidade com os objetivos de desenvolvimento de pessoas e alcance dos resultados (SILVEIRA et al, 2012).

Avaliar o desempenho dos funcionários é um processo muito importante em qualquer função que este exerça. Um exemplo é o caso de vendedores de venda direta, o uso dessa ferramenta é crucial para o sucesso e o aumento das vendas (SILVEIRA et al, 2012).

Atualmente tem ocorrido de forma contínua, a avaliação não apenas de produtos, mas também o desempenho dos funcionários. Tais práticas não são recentes, e com o passar do tempo têm se ampliado para melhor atender às necessidades das organizações (PANTOJA et al, 2010).

Verifica-se que o encaminhamento para a descoberta de novos métodos objetiva e seleciona os que melhor se adequam às empresas. Dentre os diversos meios existentes, a avaliação de desempenho tem apresentado uma maior eficácia, quando efetuada de maneira adequada (DIAS et al, 2016).

Pode-se conceituar a avaliação de desempenho como sendo uma ferramenta organizacional de muita relevância, buscando valorizar melhor os colaboradores, verificando seus reais atributos e, se necessário, direcionando os mesmos para outras funções que se moldam melhor ao seu perfil (SILVEIRA et al, 2012).

Diante disso, percebe-se que avaliar o desempenho de um funcionário ou de uma equipe de trabalho é algo mais complexo do que parece e, envolve diversas variáveis tais como a criação de critérios objetivos, além de um clima organizacional bem planejado.

Avaliação do desempenho é um processo na qual é possível aferir a contribuição dos colaboradores da empresa, tendo como base os objetivos da mesma. Dentro desta definição, no escopo da administração de empresas, está o conceito que o administrador deve obter o melhor resultado com os meios em disponibilidade, o que significa planejar, dirigir, organizar, coordenar, e controlar organizações e/ou tarefas, tendo como objetivo maior produtividade e/ou lucratividade (SILVEIRA et al, 2012).

Nesse âmbito as decisões assertivas sobre as promoções e as reclassificações

salariais necessitam de um instrumento que ajude a propiciar uma política que resulte em uma maximização dos resultados (OLIVEIRA et al, 2013).

Uma das formas a serem aplicadas constitui meio para desenvolver os recursos humanos das organizações. Através desta avaliação é possível definir o grau de contribuição de cada funcionário; identificar os empregados que tenham qualidades superiores às solicitadas para a função; perceber até que ponto os programas de treinamento podem contribuir para a maximização do desempenho dos mesmos; obter informações que propiciem uma nova definição do perfil necessário dos colaboradores, obtendo, dessa forma, subsídio para remunerar e promover os que forem merecedores, da mesma forma que demitir os que não apresentam desempenho satisfatório (SILVEIRA et al, 2012).

O principal motivo pelo qual as empresas aplicam a avaliação de desempenho é a contribuição que esta propicia no que diz respeito ao desenvolvimento das pessoas aliado ao sucesso da organização. Dentre os motivos que levam as empresas a avaliar seus funcionários, salientam-se a identificação das potencialidades individuais em relação a novos desafios; a identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento, além de propiciar oportunidades de crescimento profissional na empresa (SILVEIRA et al, 2012).

Os mesmos autores consideram que o problema em avaliar o desempenho de um número grande de colaboradores dentro das empresas acabou conduzindo a soluções que se transformaram em métodos de avaliação muito utilizadas.

Muitas organizações adotam meios considerados conservadores em relação à avaliação de desempenho, e os dados acabam transformados em relatórios sistematizados e, periodicamente, oferecidos aos setores pertinentes. Dessa forma, o gestor de pessoas pode traçar os programas adequados com o objetivo de desenvolver a capacitação de seus colaboradores da maneira mais efetiva, sobretudo no programa anual de treinamento (VARGAS; CAGOL, 2012).

Apesar de ser uma ferramenta organizacional importante, em alguns casos ela não produz um resultado efetivo, e isso ocorre geralmente devido à falta de comprometimento da alta administração, ausência de delineamento claro dos objetivos e a não utilização dos resultados da avaliação (CHOI et al, 2015).

Como apresentado anteriormente, a avaliação de desempenho é um importante instrumento capaz de mensurar as competências dos funcionários,

possibilitando, dessa forma, um aproveitamento melhor dos colaboradores em outras funções. Desta forma, a motivação é de suma importância para o bom andamento organizacional, repercutindo de forma positiva, tanto para as organizações, como para seus funcionários e clientes. Diante disso, fica clara a importância também do Plano de Cargos e Salários dentro de uma organização (SILVEIRA et al, 2012).

Estabelecer os critérios de avaliação pressupõem analisar as peculiaridades intrínsecas das carreiras ou grupos de carreiras (SILVEIRA et al, 2012). Segundo o Decreto Federal nº 7.133/2010, os critérios devem refletir as competências do servidor, aliadas ao cumprimento das metas de desempenho individual e institucional (BRASIL, 2010).

2.4 Motivação nas Organizações

Existe uma percepção por parte das pessoas em relação ao seu trabalho. Muitos o percebem apenas de maneira operacional e sem se dar conta sobre a sua influência em seus clientes. É aquela pessoa que preenche dados em um arquivo, mas não entende bem para o que eles servem, executa operacionalmente, mas imagina que a tarefa não serve para ninguém (CHOI et al, 2015).

Os efeitos acarretados pela desmotivação no ambiente de trabalho podem propiciar diversos problemas tanto para as empresas quanto para seus colaboradores. Para as organizações os danos podem ser em seus padrões de qualidade e produtividade, enquanto que por parte dos funcionários, as consequências são ligadas a questões de saúde tanto física como mental, o que aumenta o índice de absenteísmo, redução na produtividade e no desempenho do trabalho, além da completa falta de interesse pelos assuntos ligados à organização (KLEIN; MASCARENHAS, 2014).

As pessoas conseguem se motivar quando possuem objetivos claros e também se sentem capazes de realizar uma atividade. A recompensa recebida deve estar à altura do esforço despendido para o cumprimento de certo objetivo, no entanto, a percepção da recompensa é bastante subjetiva (OLIVEIRA, 2012).

A motivação para realizar um trabalho está ligada a uma decisão racional tomada em função de uma expectativa que existe de acordo com o resultado de alguma ação ou esforço realizado, ou seja, as pessoas se empenham ou se motivam

quando alcançam um resultado desejado, como por exemplo: reconhecimento, prêmios ou promoções (KLEIN; MASCARENHAS, 2014; KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Ao relacionar metas, esforço, desempenho e recompensas, as recompensas externas — quando atreladas a desempenhos — podem gerar satisfação nos funcionários. Segundo Klein e Mascarenhas (2014) um fator extrínseco, quando associado aos desafios de superar uma meta e de atingir elevado desempenho, pode gerar sensação de realização, promovendo, assim, motivação intrínseca. Depreende-se dessa análise que a combinação eficaz de fatores motivacionais extrínsecos e intrínsecos tem o potencial de promover satisfação e evitar a evasão de funcionários.

As teorias comportamentais começaram a aparecer nos anos 50 e, nessa época, os teóricos mencionaram que não era possível aplicar nas empresas as teorias da administração, e também que não havia ainda um modelo que pudesse orientar os gestores em seu comportamento. Nos primeiros estudos sobre o comportamento de liderança foram identificados três métodos de liderança: o autocrático, o democrático e o liberal (OLIVEIRA, 2013).

Para Klein e Mascarenhas (2016) o método autocrático é aquele onde todas as decisões são tomadas pelo líder sem a participação dos colaboradores. Embora os grupos que estão submetidos a esses métodos consigam produzir mais, os membros desse grupo costumam se mostrar tensos, frustrados e até agressivo.

No método democrático, o líder procura envolver os colaboradores nas decisões, delegando tarefas e utilizando o *feedback* para treinar seus funcionários. Embora nesse caso a produção da equipe seja menor, eles apresentam qualidade de trabalho superior e nível de satisfação mais elevado. Isso ocorre devido à integração e comprometimento do grupo. Já no método liberal, o líder deixa os colaboradores à vontade, eles decidem quais trabalhos serão realizados e de que forma serão (HASNAIN et al, 2012).

Diante desse cenário, as empresas passaram a se preocupar em realizar programas de formação de líderes democráticos, mas, que se preocupam também com a produtividade. Posteriormente, foram definidos mais dois métodos de liderança: orientada para a tarefa e orientada para as pessoas (RODRIGUES et al, 2014).

O estudo da motivação no âmbito da administração de empresas surgiu a partir da Escola de Relações Humanas que abordou, preliminarmente, a importância de

satisfazer as necessidades dos funcionários, buscando não somente atender as expectativas destes em relação à empresa que trabalham como também aumentar a produtividade dos mesmos (HASNAIN et al, 2012).

As empresas necessitam se preocupar não somente com a satisfação do cliente externo, o consumidor na busca de melhores serviços prestados, mas também com a satisfação dos funcionários, pois estes, motivados, conseguem atender os consumidores de forma mais eficaz (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Propõe-se a construção de um novo modelo de gestão de pessoas, baseado em algumas premissas: foco no desenvolvimento em vez de foco no controle; foco no processo pelo foco nos instrumentos; foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da empresa; foco no modelo integrado e estratégico em detrimento ao modelo constituído por partes desarticuladas entre si. Esse modelo deixa de ver as pessoas como simples instrumentos dentro da organização, propondo uma participação mais ativa com comprometimento, envolvimento de todos e satisfação mútua - empresa e funcionários (RODRIGUES et al, 2014).

As interações entre as partes são chamadas de Processos de Gestão de Pessoas e classificam-se em processos de movimentação, desenvolvimento e valorização. O processo de movimentação envolve planejamento de pessoas, atração, socialização e aclimação, reposicionamento e recolocação. A movimentação das pessoas pode ser classificada nas seguintes categorias: captação, internalização, transferência, expatriação (AMORIM; SILVA, 2012).

A gestão motivacional é imprescindível para o aumento da produtividade das empresas. A partir da segunda década do século XX, no período pós Fordista, o maior item motivacional era o salário, mas isso tem mudado nos últimos anos. Os funcionários quando são contratados se motivam primeiramente pelo salário, mas, com o passar do tempo, outros itens são levados em consideração como benefícios, bem como a possibilidade de fazer cursos para se aprimorarem (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Além disso, os funcionários buscam pela satisfação como profissionais e nem sempre os líderes propiciam que estes se sintam capazes, pois são muito criticados, ou seja, suas falhas são mais enfatizadas do que suas qualidades. Isso desmotiva os funcionários e, conseqüentemente, sua produtividade tende a cair (CHOI et al, 2015).

A real missão da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham em uma empresa, visto que a motivação é um processo intrínseco. No entanto, a organização precisa ser capaz de propiciar um ambiente motivador, no qual as pessoas possam satisfazer suas necessidades. Rodrigues et al (2014) relatam ainda que é possível manter as pessoas motivadas quando estas possuem entendimento acerca de suas necessidades e implementam ações visando satisfazer tais anseios.

Os fatores situacionais são divididos em dois tipos: os ambientais externos aos liderados e os dos subordinados, que são as características individuais das pessoas. Além desses fatores existe a figura do líder, e seu comportamento está dividido em quatro tipos: direto, apoiador, participativo e orientado para a realização (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Uma questão que maximiza a motivação dos colaboradores é a remuneração e a possibilidade de um plano de carreira. Observa-se que uma característica da abordagem estratégica da remuneração é transferir uma parte do risco da remuneração para o próprio empregado. É também considerada como parte de um processo de gestão moderno e coerente com os princípios de valorização, motivação e produtividade do quadro de pessoal, além de servirem para minimizar os potenciais riscos trabalhistas relacionados à isonomia salarial (CHOI et al, 2015).

Um programa bem estruturado de Remuneração deve estar sintonizado com a complexidade organizacional. Fatores como estratégia, estilo gerencial e estrutura compõem um diagnóstico indispensável para a sua criação e implementação, uma vez que, cada empresa possui características próprias e necessitam de um plano de remuneração ajustado à sua realidade. É parte imprescindível desse diagnóstico determinar o perfil das pessoas envolvidas no processo produtivo e, a partir dos resultados obtidos, compor um programa mais adequado àquela organização. As pessoas devem ser recompensadas não pelo cargo que ocupam, mas pelo papel que desempenham, pelos seus talentos, habilidades e pela capacidade de se ajustarem às mudanças rapidamente (PANTOJA et al, 2010).

2.5 Motivação no Serviço Público

A gestão no setor público brasileiro tem sofrido algumas modificações nos últimos anos, visando modernização e, para tanto, organizada segundo uma

administração público gerencial. Esse novo método de administrar utiliza como ferramentas as utilizadas nas empresas privadas (CHOI et al, 2015).

Dentre esses mecanismos, podem-se citar a definição de metas e a concessão de recompensas extras aos servidores. Ao utilizar tais ferramentas busca-se não somente o alcance da eficácia dos serviços prestados, como também o aumento nos níveis de motivação dos seus funcionários (HASNAIN et al, 2012).

Embora a motivação no trabalho tenha sua importância reconhecida, especificamente, no setor público há certo descaso no que diz respeito aos princípios motivacionais. Isso ocorre porque na prática há uma falta da adoção de uma visão de longo prazo na questão da profissionalização da máquina pública, o que compromete a maximização da sua efetividade, eficiência e eficácia (DIAS et al, 2016).

Os servidores públicos possuem valores e níveis de motivação diferentes dos trabalhadores de empresas privadas. Isso porque os servidores públicos não têm medo de perder o emprego, devido à estabilidade garantida (AMORIM; SILVA, 2012).

A motivação no setor público é dinâmica, ou seja, ela pode ser modificada de acordo com as necessidades surgidas ao longo do tempo. Como exemplos, podem-se citar o salário e a segurança como fatores motivacionais para servidores que ingressam na carreira pública. Em contrapartida, para os servidores com mais tempo de serviço os fatores motivacionais estão ligados aos desafios que o trabalho pode proporcionar (HASNAIN et al, 2012).

Entretanto, é importante salientar que a motivação para o serviço público é o fator essencial por estar ligada à busca pela eficiência em serviços e, conseqüentemente, na satisfação das necessidades dos usuários da prestação serviços públicos (PANTOJA et al, 2010).

Os servidores da rede pública possuem expectativas diferentes dos empregados de empresas privadas. Um dos fatores de motivação percebida pelos funcionários é a nobreza da missão do serviço público, ou seja, a sua função social. Esse aspecto, normalmente, é motivo de orgulho para a maioria dos servidores públicos (AMORIM; SILVA, 2012).

As mudanças propostas no âmbito do setor público têm ficado restritas ao corte de pessoal, pois com o programa de privatizações ocorre a diminuição do quadro de funcionários. Nesse sentido, observa-se que a Administração Pública Brasileira não é

gerencialista, pois ainda apresenta características burocráticas (VARGAS; CAGOL, 2012).

Dessa forma, a tentativa de motivar os funcionários públicos colide em uma estrutura com pouca flexibilidade e inexistência de diretrizes gerais para o desenvolvimento do setor de recursos humanos. Na maioria das instituições públicas não existem procedimentos relativos ao desenvolvimento do funcionário através de treinamentos e planos de carreira. Isso acarretou um quadro de funcionários acomodados e desmotivados para inovar e maximizar a sua prestação de serviços (DIAS et al, 2016).

É necessária a implementação de uma nova gestão pública que valorize seus funcionários e propicie com isso uma maximização da motivação destes, acarretando melhora dos serviços prestados (VARGAS; CAGOL, 2012).

Os impedimentos para que o índice de motivação nos servidores públicos seja alto são as práticas patrimonialistas, onde o critério de atribuição de tarefas seja, em muitos casos, oriundos de apadrinhamento. Dessa forma, servidores com desempenho aquém do necessário acabam sendo privilegiados devido a aspectos políticos, enquanto que profissionais competentes tornam-se sobrecarregados (DIAS et al, 2016).

Mesmo a remuneração sendo um atrativo para o ingresso no serviço público, Klein e Mascarenhas (2014) ao comparar o setor público com o privado, os fatores intrínsecos influenciam mais sobre a motivação dos servidores públicos, do que os profissionais da iniciativa privada.

A motivação no setor público, normalmente, dá-se pelo valor social de sua atribuição, maximizando a qualidade de vida das pessoas que usufruem desses serviços. Dessa forma, os atributos do cargo acabam sendo atraentes para os servidores, percepção estas, que por muitas vezes, dá-se de forma natural e, ocorrendo a motivação de maneira intrínseca (PANTOJA et al, 2010).

É preciso salientar que a maioria das pessoas que se inscrevem em concursos públicos o fazem devido a fatores ambientais, tais como carga horária, estabilidade e salário, e ignoram o conteúdo do cargo. Esses itens acabam sendo um entrave para a dinâmica motivacional, pois essas pessoas não escolhem ser servidores públicos pensando na função social do cargo, e sim nos benefícios apresentados (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Um quadro de funcionários desmotivado é resultado da inexistência de incentivo que a Administração Pública fornece aos servidores para estes buscarem melhorias. Tal deficiência está ligada também à burocracia adotada no serviço pública, que pode ser encarada como um empecilho para a iniciativa, motivação e o desenvolvimento do capital humano (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

O fato é que tem aumentado as cobranças por melhores resultados no setor público, e isso obriga o desenvolvimento de uma gestão com maior efetividade para atender essas demandas (CARVALHO et al, 2015).

Embora o serviço público seja encarado como sendo burocratizado e até certo ponto ineficiente, é imprescindível que os servidores estejam motivados em seu ambiente de trabalho, uma vez que a motivação exerce uma influência muito grande nas relações com seus superiores, no desempenho dos servidores, na qualidade no trabalho, na produtividade e no atendimento aos usuários dos serviços públicos (CARVALHO et al, 2015).

Ao ser atingida a satisfação das expectativas, da autoestima e das necessidades de autodesenvolvimento, as pessoas passam a perceber o valor do trabalho público, sentindo-se motivadas quando são reconhecidas pelo seu trabalho, o que contribui para o resultado e sucesso da organização (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

A procura constante pelo alcance da segurança, seja financeira como de carreira, além de outros benefícios, sempre foram os principais fatores que motivaram as pessoas a procurar emprego no setor público. Entretanto, atualmente, essa percepção mudou muito, e alterações têm sido realizadas no Estado com o intuito de promover modificações na máquina administrativa do governo (BUIATTI; SHINYASHIKI, 2010).

A legislação que regula as relações de trabalho no serviço público se mostra inadequada. Isso porque preliminarmente à entrada no serviço público ocorre apenas por meio de concurso. O ideal seria o recrutamento de pessoas no mercado, avaliando o perfil e a qualificação dos concorrentes. A questão da estabilidade também dificulta a qualidade na prestação de serviços, pois uma vez que não podem ser demitidos não há motivo para produzir de maneira eficiente e de forma produtiva, como na iniciativa privada (VIEIRA, 2011).

A dimensão do regime estatutário para os servidores civis, iniciado a partir da Constituição Federal de 1988, aumentou consideravelmente os custos da máquina administrativa, como também fez com que muitos trabalhadores passassem a não dar o devido valor aos seus cargos, uma vez que a diferença entre eficiência e ineficiência foi perdendo a sua relevância (VIEIRA, 2011).

Os incentivos positivos passaram a ser limitados, uma vez que há uma dificuldade no estabelecimento de gratificações por desempenho, também pelo fato de que a relevância das carreiras tem sido minimizada nos últimos anos (VIEIRA, 2011).

Anteriormente à reforma administrativa, proposta na década de 90, a Administração Pública burocrática era reflexo da imagem de pouca demanda de esforço de trabalho, poucos benefícios, baixos salários, clima de insatisfação e com um nível de eficiência baixo, o que deixava clara a inadequação do sistema vigente (PANTOJA et al, 2010).

O intuito da reforma administrativa da máquina pública era a execução de um modelo de gestão menos burocrático e similar ao modelo empresarial, ou seja, o Estado buscava maior eficiência, transparência ao contratar profissionais que assumissem o papel de gestores público (BUIATTI; SHINYASHIKI, 2010).

De acordo com os mesmos autores, o fortalecimento da governança, através da transição de uma administração burocrática para uma administração gerencial, torna o Estado, nesse caso, mais eficiente e flexível. Em relação à Gestão de Pessoas, tem-se adotando procedimentos que levem à profissionalização dos servidores públicos.

O orgulho de fazer parte de uma categoria com alta função social é considerado um fator com maior valor motivacional. Ao inserir práticas de gestão similares ao setor privado, o objetivo das mudanças não traria êxito, uma vez que isto poderia afetar o que fundamenta a ação de utilidade pública no que ela tem de mais específico, a ética do interesse geral e a defesa da justiça (CHOI et al, 2015).

Para Amorim e Silva (2012) os servidores públicos são mais motivados para o trabalho quando lhes são confiadas funções desafiadoras. O valor intrínseco que os empregados percebem na missão institucional exerce influência na motivação para o trabalho, e isso acontece devido ao fato de que a missão maximiza a importância da tarefa a ser realizada.

A disponibilidade de recompensas extrínsecas relacionadas ao desempenho influencia o grau de importância que os servidores atribuem a seus trabalhos. Entretanto, tal influência foi inferior àquela atribuída às recompensas intrínsecas oriundas da missão institucional (PANTOJA et al, 2010).

Oliveira et al (2013) enumeraram e analisaram as políticas e práticas de recursos humanos existentes para os Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) do Estado de Minas Gerais, na percepção desses profissionais. Para tal, foi promovida uma verificação das mudanças sofridas por essas políticas, indicando possível melhoria ou retrocesso. Quanto ao tipo, a pesquisa apresentava caráter exploratório e descritivo; já quanto aos meios, constituiu-se em um estudo de caso. Assim, foi realizada uma pesquisa quantitativa, por meio da aplicação de questionário à amostra representativa dos EPPGG, membros da carreira e ex-membros. Pôde-se concluir que, da totalidade de políticas e práticas de recursos humanos listadas, apenas 28,6% são visualizadas como políticas e práticas implementadas pelo Governo de Minas, na percepção dos membros da carreira. Por meio da pesquisa. Concluiu-se, também, que 71,4% das políticas e práticas de recursos humanos analisados obtiveram melhora e 21,4% sofreram retrocesso, se analisadas as diferenças de percepções dos membros e ex-membros.

Estudo realizado por Rodrigues et al (2014) investigou as influências na motivação para o trabalho. Para tanto, foi aplicado um questionário com 333 funcionários públicos de seis órgãos estaduais e um municipal na cidade de Belo Horizonte (MG), que possuíam políticas de metas e recompensas. A motivação dos funcionários se mostrou influenciada de forma direta e significativa pela valência da missão institucional, pela instrumentalidade ligada às recompensas e pela autoeficácia no alcance das metas. A especificidade e o *feedback* em relação às metas influenciaram a motivação de forma significativa e indireta. A importância das metas, a valência das recompensas extrínsecas, a expectativa, a equidade, a participação na definição das metas, a dificuldade das metas, a avaliação geral dos sistemas de metas e a avaliação geral dos sistemas de recompensas não exerceram influências diretas na motivação. Os funcionários de faixa etária mais elevada apresentaram maiores médias de motivação. Já os trabalhadores ocupantes de cargo de chefia e os que recebiam algum tipo de recompensa extra (além do salário fixo) apresentaram índices mais elevados em fatores relacionados à motivação.

Klein e Mascarenhas (2016) buscaram avaliar quais os fatores motivacionais que afetam a retenção e a satisfação de servidores públicos. A questão é relevante para a administração pública brasileira, pois problemas de evasão e insatisfação profissional têm sido observados em várias carreiras públicas no país. A análise mostra que: a evasão relaciona-se a fatores extrínsecos, ligados à remuneração, enquanto que a satisfação refere-se não apenas a fatores extrínsecos, mas principalmente a fatores intrínsecos e simbólicos, ligados à natureza do trabalho. A contribuição à agenda de pesquisas reforça a importância de se considerar lógicas institucionais, e aspectos culturais das carreiras públicas em estratégias para investigar as dinâmicas motivacionais que afetam as decisões profissionais dos servidores.

Desta forma, a tentativa de motivar os funcionários públicos colide em uma estrutura com pouca flexibilidade e inexistência de diretrizes gerais para o desenvolvimento do setor de recursos humanos. Na maioria das instituições públicas não existem procedimentos relativos ao desenvolvimento do funcionário através de treinamentos e planos de carreira. Isso acarretou um quadro de funcionários acomodados e desmotivados para inovar e maximizar a sua prestação de serviços. Sendo assim, faz-se necessária a implementação de uma nova gestão pública que valorize seus funcionários e propicie uma maximização da motivação destes, acarretando melhora na prestação de serviços e maior qualidade do produto a ser apresentado.

3 Percurso Metodológico

Foram pesquisados documentos e artigos na internet, bem como o site institucional da empresa, objeto desse estudo, assim estes materiais enriqueceram a pesquisa como um todo.

Preliminarmente, para dar um embasamento teórico ao estudo foram analisados livros e artigos voltados para esta temática. Posteriormente, foram utilizados vários recursos com o objetivo de obter os dados necessários para a análise a ser demonstrada no item 4 desta pesquisa.

A amostra foi composta por 31 serventias do 1º NUR da Capital, Rio de Janeiro, escolhidas em razão das especialidades das matérias e alta demanda por parte de

jurisdicionados (Lei 9.099/1995, juizados especiais e fazendária). Foi avaliado o número de servidores em cada serventia, nos períodos de junho a setembro de 2015 a 2017.

3.1 Coleta de dados

Nesta pesquisa, foram utilizados como base os dados de produtividade dos cartórios, disponibilizados no *site* do Tribunal de Justiça e em documentos internos que ilustram o número de servidores em cada um deles nos períodos de junho a setembro dos anos de 2015, 2016 e 2017, nas carreiras de Analistas Judiciários sem especialidade e dos Técnicos de atividade judiciária. Buscou-se avaliar se, com a realocação destes servidores, ocorreu alguma alteração na performance dos cartórios, seja de forma positiva quando do ingresso de mais serventuários, ou negativa, na hipótese de deslocamento de pessoal. Considerando que os dados referentes ao quantitativo do número de servidores nos cartórios não é público, foi necessária a formalização de um pedido junto à Corregedoria Geral de Justiça para esta disponibilização. Tal pedido se deu mediante requerimento protocolado no início do mês de abril, estando disponível os dados em meados do mês de maio de 2018, para o início das análises.

Buscou-se utilizar ainda como coleta de dados o parâmetro arbitrado pela administração para avaliar a necessidade de remanejamento de servidores para outras serventias; bem como a leitura do Ato Executivo Conjunto nº 02/2015, visto que foi através deste que foi disposta a elaboração do estudo, culminando na fixação dos critérios que nortearam a Administração na lotação de pessoal entre as diversas serventias judiciais. Estes dados foram coletados no *site* do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. Para uma análise completa, de forma que fosse possível verificar a mudança no número de servidores em cada serventia, e posterior comparação com o índice de produtividade, foram analisados os dados da lotação no período de junho a setembro dos anos de 2015 a 2017. As serventias analisadas foram:

- a) I Juizado Violência Doméstica e Família;
- b) I ao IV Juizado Especial Cível;
- c) VI ao IX Juizado Especial Cível;

- d) XXI, XXIII, XXVII Juizado Especial Cível;
- e) I, III, IV e VIII Juizado Especial Criminal;
- f) 1ª a 15ª. Vara Fazenda Pública.

3.2 Tratamento e análise de dados

O tratamento e análise dos dados foram realizados por meio da análise quantitativa, confrontando os dados dos números de servidores com o índice de produtividade nos períodos especificados, anteriormente. Os dados coletados foram digitalizados em uma planilha do tipo Excel.

Foram analisados os dados dos números de serventuários no período analisado, o que possibilitou verificar quais serventias receberam servidores, além daquelas que registraram realocação dos mesmos. Posteriormente, analisou-se durante o mesmo período, a produção, o que propiciou uma comparação, demonstrando se a realocação destes serventuários foi satisfatória, insatisfatória ou indiferente nos respectivos cartórios.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para melhor contemplar os objetivos desta pesquisa, os resultados foram descritos individualmente, ou seja, levando em consideração cada escopo do trabalho. Nesse sentido, foi verificado o parâmetro utilizado para avaliar a necessidade de remanejamento de servidores para outras serventias. Após, descreveu-se os resultados da avaliação, e se este remanejamento de servidores na 1ª instância do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro para outras serventias foi satisfatório para a melhoria da produtividade; a evolução dos cartórios que receberam servidores e, ainda, se as serventias que cederam funcionários tiveram o andamento de seus processos prejudicado.

4.1 Parâmetro utilizado para avaliar a necessidade de remanejamento de serventuários para outras serventias

Buscando avaliar a necessidade de remanejamento de servidores para outras serventias, em 11 de fevereiro de 2015, foi publicado um ato executivo conjunto, no Diário de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (DJERJ), visando elaborar um estudo que apurasse o percentual do movimento forense de cada serventia judicial de 1ª instância, objetivando orientar a Administração Superior na distribuição do corpo de servidores.

Buscou-se ainda critérios objetivos de análise, dando prioridade aos princípios da eficiência, da igualdade e da proporcionalidade, de acordo, ainda, com as peculiaridades procedimentais de cada unidade, sua competência e o volume de trabalho.

Nesse sentido, para o recebimento de sugestões sobre os critérios a serem seguidos, foram realizadas audiências públicas. A primeira rodada de audiências públicas ocorreu visando a definição dos critérios objetivos que poderiam ser adotados no estudo, os quais ocorreram nos meses de março e abril de 2015, permitindo a elaboração de um relatório preliminar. No total, foram realizadas 26 audiências públicas, gerando perto de 100 horas de debates, nos quais magistrados e servidores puderam se manifestar de forma igualitária, expressar suas preocupações e apresentar sugestões para que se chegasse a um resultado satisfatório.

Dentre as sugestões recebidas e acolhidas, estas pertinentes ao objetivo do estudo foram:

- a) Levar em conta a distribuição da serventia;
- b) Considerar o acervo dos cartórios;
- c) Buscar exemplos de serventias com o melhor desempenho para adotar o mesmo procedimento;
- d) Cartórios com mesma competência e atribuições deveriam ter o mesmo número de servidores;
- e) Considerar o total de atos praticados nos procedimentos realizados nos cartórios.

A *priori*, pensa-se que o número de processos distribuídos é o meio para considerar o movimento forense. A distribuição é o ato inicial de provocação da Justiça

e, conseqüentemente, o início da movimentação de processos judiciais que passa ser realizado por servidores e juízes até a fase de conclusão, assegurando assim uma prestação jurisdicional efetiva. Portanto, quanto maior a distribuição de ações, a rigor, maior o movimento forense gerado e, portanto, maior a necessidade de servidores.

Entretanto, a diversidade dos ritos processuais estabelecidos em lei, importa na existência de procedimentos mais ou menos céleres, com potencial de gerarem um maior ou menor volume de atos processuais a serem praticados. Isso também se reflete no movimento forense da serventia.

Nas varas que lidam com as relações familiares (infância, juventude e idoso, violência contra a mulher e família), a demora poderá importar no agravamento de um relacionamento interpessoal conturbado, entre outras possibilidades. Logo, a peculiaridade dos ritos de cada competência e seu alcance social devem ser dimensionados. Nesse sentido, não basta considerar apenas a distribuição e as peculiaridades da competência assumida por cada cartório.

Acredita-se também necessário levar em conta o acervo das serventias, porém, não um acervo individualizado ou geral. Ao se considerar os acervos, prestigiam-se, por consequência, justamente aqueles que se mostram ou se mostraram, em algum momento, inoperantes ou pouco produtivos para lhes favorecer, retirando destes locais, os servidores justamente de cartórios eficientes.

Não foi ignorado, entretanto, a necessidade de se ter uma política para enfrentamento de grandes acervos formados pelas questões mais diversas como o aumento desproporcional de distribuição, o agir moroso dos agentes envolvidos no processo, etc. Tal política já existe e consiste no chamado Grupo Emergencial de Auxílio Programado Cartorário (GEAP-C), conduzido pela Corregedoria Geral da Justiça.

O GEAP-C acaba por agir como complementador temporário do quadro de pessoal da serventia para atacar problemas relacionados ao acervo, e tem o objetivo de contribuir para a busca de sua diminuição. Quando, entretanto, estar-se diante do quadro fixo de lotação, os acervos individuais ou médios são indesejáveis para fins de cálculo do quantitativo de pessoal a ser disponibilizado para o órgão judiciário.

O acervo a ser considerado, então, seria aquele que corresponde ao volume de ações que se distribui a uma serventia no decorrer de um período determinado de tempo. Esse período seria aquele que se arbitra como médio e razoável de

manutenção de um processo no cartório, fixado pela administração superior em três anos.

Foi sugerido que o quantitativo de servidores de cada cartório fosse determinado a partir do levantamento do acervo formado na serventia, no período compreendido entre agosto de 2012 a julho de 2015. Este acervo foi apurado em função da distribuição média das varas de igual competência no mesmo foro ou comarca – conforme a hipótese – dividido pelo número de 36 meses considerados, aplicando-se ao resultado um fator de divisão fixado de acordo com o perfil de especialização para se chegar ao resultado final.

Para fins de fixação dos perfis de especialização, optou-se por trabalhar com os seguintes segmentos: 1) Vara única; 2) 1^a Vara de Comarcas com dois juízos apenas; 3) 2^a Vara de Comarcas com dois juízos apenas; 4) Varas Cíveis de Entrância Especial exceto Foro Central; 5) Varas da Infância, da Juventude e do Idoso; 6) Varas de Fazenda Pública; 7) Varas Cíveis da Capital; 8) Varas de Família; 9) Varas Criminais; 10) Varas Empresariais; 11) Varas de Órfãos e Sucessões; 12) Varas de Família, Infância, Juventude e Idoso; 13) Juizados Especiais Cíveis; 14) Juizados Especiais Adjuntos Cíveis; 15) Juizados Especiais Criminais; 16) Juizados Especiais Adjuntos Criminais; 17) Juizados da Violência Doméstica e Familiar contra a mulher; 18) Juizados Especiais da Fazenda Pública; 19) Juizados da Violência Dom. e Fam. c/mulher Esp. Adj. Crim. e 20) Vara de Registros Públicos.

Surgiu, então, a questão do estabelecimento do fator de divisão a ser aplicado em cada segmento considerado, o qual foi alcançado de acordo com as demonstrações, como ilustrado no quadro 1.

Fator	Segmento
9	Vara Única, 1ª Vara, 2ª Vara Varas Cíveis de entrância especial (exceto Foro central, Varas da Infância, Juventude e Idoso); Varas de Fazenda
9,5	Varas Cíveis da Capital
15	Varas de Família
8,5	Varas Criminais
2,5	Varas Empresariais
6	Varas de Órfãos e Sucessões
12,5	Varas de Família, Infância, Juventude e Idoso
70	Juizados Especiais Cíveis; Juizados Especiais Adjuntos Cíveis
75	Juizados Especiais Criminais; Juizados Especiais Adjuntos Criminais
60	Juizados da Violência Doméstica e Fam. c/ Mulher Juizado Especial da Fazenda Pública
65	Juizados da Violência Doméstica e Fam. c/mulher Esp. Adj. Crim.
11	Vara de Registros Públicos

Quadro 1 – Fator de divisão por segmento

Fonte: Corregedoria Geral de Justiça/RJ, 2015.

Um novo estudo foi realizado em 2016 e foi mantida a fórmula utilizada para chegar à lotação das unidades, pautada em critérios objetivos, que se baseou no levantamento do quantitativo formado na serventia no período de três anos, de agosto de 2013 a julho de 2016, acervo este apurado em função da distribuição média das varas de igual competência no mesmo foro ou comarca, conforme a hipótese, dividido pelo número de meses considerados. Aplicou-se, então, ao resultado o fator de divisão fixado, baseado no perfil de especialização.

Após audiências realizadas e e-mails enviados, foram analisadas as críticas e as sugestões para um novo estudo que buscou não só adequar a lotação das serventias à nova realidade de seu movimento forense como a redução do quadro funcional. Buscou-se o aperfeiçoamento nas hipóteses que não apresentaram a melhor solução ao ponto objeto de questionamento.

Dentre os pontos suscitados, abordou-se somente a questão da revisão geral dos fatores de divisão especialmente, os aplicados às varas criminais do interior do estado, da infância, juventude e idoso que agregam Centros Socioeducativos para

menores, os chamados CENSE's, às varas de família e aos juizados especiais cíveis, criminais e da violência doméstica e familiar contra a mulher.

No que tange às varas criminais, foi renovado o argumento trazido no estudo acerca do papel diferenciado das varas criminais do interior do Estado na execução penal. Se na capital a função executória seria igual a zero, na medida em que toda a atividade seria absorvida pela Vara de Execuções Penais (VEP), no interior, a situação seria diversa, por não existir tal especialidade.

Assim, na medida em que se fez, necessário, realizar algumas mudanças do fator de divisão para adequar as lotações ao cenário de perda de pessoal, acreditou-se que a melhor solução fosse separar as varas criminais da capital (foros central e regionais) em um seguimento distinto das varas criminais do interior, atribuindo-lhes fator de divisão próprio, como sugerido, anteriormente, em 9,5.

Sobre o fator de divisão aplicado às varas de infância, juventude e idoso que agregam CENSE's, às varas de família e aos juizados criminais e da violência doméstica e familiar contra a mulher, os indicadores de produtividade e resultados das serventias indicaram não ser necessária a substituição.

Especificamente, em relação aos juizados da violência doméstica e familiar contra a mulher, a Corregedoria-Geral da Justiça editou o Provimento CGJ nº 111/2016 que lhes retirou a tarefa de realizar a distribuição de seus próprios processos, transferindo-a para os Distribuidores das Comarcas. Assim, permitiu-se um melhor aproveitamento da força de trabalho lotada nessas serventias para as atividades de processamento das ações.

Quanto aos Juizados Especiais Cíveis (JECs), também apresentaram resultados bastante satisfatórios de desempenho, com especial destaque para os situados no Foro Central que receberam um grande aporte de novos servidores por conta da aplicação do estudo de lotação de 2015. Desta forma, cartórios que operavam com nove servidores em fevereiro de 2015, a partir de 2016 passaram a contar com 18 servidores em seus quadros, ou seja, um aumento de 100%.

Como os resultados foram além dos esperados, e na medida em que algumas reduções de pessoal se fizeram necessárias para adequar as lotações à nova realidade do quadro de pessoal, sugeriu-se a alteração do fator divisor dos juizados especiais cíveis da capital para 85. Quanto aos demais, foram mantidos os patamares estabelecidos, não obstante o quadro de perda de pessoal que ocorrera em 2017.

Na questão da revisão geral dos fatores de divisão, como as varas cíveis da capital e interior tiveram desempenho acima da média, sugeriu-se a revisão dos fatores para 10,5 nas Varas Cíveis da Capital e 9,5 nas Varas Cíveis de Interior. Quanto à Vara da Infância e Juventude da Capital, haja vista a intensa demanda no estado, e sua lotação fruto de arbitramento, sugeriu-se a majoração de 17 para 25 servidores. E, pelo mesmo motivo, foi realizada a majoração da lotação da Vara de Execução de Medidas Socioeducativas de 12 para 15 servidores. Quanto aos demais grupos de atribuição, optou-se em manter os fatores divisores nos mesmos patamares por terem se mostrado adequados, restando intocáveis os fundamentos do estudo anterior, neste aspecto.

Cabe aqui mencionar que, antes dessa iniciativa, em 2015, já havia sido constatado o fato de que o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro não possuía um critério objetivo. Com isso tornou-se possível determinar o movimento forense de cada unidade administrativa, com vistas à distribuição equânime do quadro de servidores. Embora tenha ocorrido uma tentativa anterior de se chegar a valores objetivos de lotação pelo chamado GT LOTAÇÃO, com o decorrer do tempo mostrou-se incompatível com o quantitativo de pessoal, especificamente, Analistas Judiciários sem especialização e Técnicos Judiciários.

Levando em consideração o dinamismo do quadro de pessoal, houve uma perda considerável de servidores desde então, conforme já mencionado. Por outro lado, acabou-se por dar um tratamento igualitário a situações muito diferentes. Assim, a título ilustrativo, estabeleceu um quantitativo de dez servidores por cada Vara Cível. Não considerando, entretanto, que há Varas Cíveis espalhadas pelo estado com realidades muito diversas de movimento forense. Exemplificando: enquanto as Varas Cíveis de Duque de Caxias, RJ, segundo dados estatísticos obtidos junto ao DEIGE/TJRJ, receberam uma distribuição média superior a 1.800 novas ações em 2014, as Varas Cíveis no bairro da Ilha do Governador receberam cerca de 900 novas ações. Ou seja, um movimento bastante inferior, àquelas. No entanto, pelo GT LOTAÇÃO, a distribuição de servidores nesses cartórios seria igual, ou seja, de dez servidores para cada uma delas, o que não se mostrava proporcional.

Merece destaque ainda que outros Tribunais também têm se mobilizado para remanejar servidores e obter melhores índices de produtividade. Um exemplo é o Tribunal de Justiça do Espírito Santo que recebeu a incumbência de remanejar o

peçoal e reforçar o quadro de servidores do primeiro grau até outubro de 2017. Entretanto, tal prazo foi estendido, uma vez que faltaram os cálculos sobre quantitativo de servidores efetivos, cargos em comissão e funções gratificadas do segundo grau de jurisdição, que deveriam ser realocados para a primeira instância.

4.2 Melhoria de produção após o remanejamento de servidores no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro para outras serventias

Antes do processo de remanejamento dos servidores havia muita disparidade nas lotações, segundo o relatório de 24 de fevereiro de 2015. As diferenças verificadas não ocorriam somente entre as serventias de igual competência de um mesmo foro, como entre cartórios de foros diversos, mas com igual competência dentro de um mesmo Núcleo Regional, como, por fim, serventias de igual competência de Núcleos Regionais diversos, capital e interior do estado.

Como exemplos, pode-se mencionar o caso de juízos com igual competência e dentro de um mesmo foro. Dessa forma, no 1º NUR, área restrita ao Foro Central, na capital, Rio de Janeiro, o XXI e o XXIII Juizados Especiais Cíveis (JECs) possuem a mesma competência, seja em razão do valor da causa ou da matéria, seja territorial, e receberam em distribuição no ano de 2014, respectivamente, 16.492 e 16.427 novas ações.

Verificando os dados das Varas Criminais do Foro Central, também integrantes do 1º NUR, percebeu-se que enquanto a 23ª contava com seis servidores, a 38ª tinha onze. Isto apesar de possuírem a mesma competência e contarem com distribuições de processos similares, com 792 e 774, respectivamente, com uma distorção próxima de 90%.

Outros exemplos a serem mencionados é o caso da 4ª Vara Cível da Regional do bairro do Méier, com 13 servidores e distribuição de 1.096 distribuições em 2014, com a Vara Cível da Vila Inhomirim, em Magé/RJ, que recebeu 2.461 distribuições e com apenas seis servidores. Desta forma, ocorreu uma relação de 84 processos/servidor no Méier e de 410 processos/servidor em Vila Inhomirim. Ou, ainda, a mesma 4ª Vara Cível do Méier comparada com a 43ª Vara Cível da Capital, com distribuição de 1.229 para seis servidores, obteve-se uma relação de 84 processos/servidor no Méier e de 205 processos/servidor na 43ª Vara Cível.

Observa-se também que a 4ª Vara Cível do bairro de Jacarepaguá (13º NUR), com distribuição em 2014 de 1.435 ações e 13 servidores, enquanto a 2ª Vara Cível de Duque de Caxias, RJ, recebeu em distribuição 1.997 novas ações em 2014 e tem somente, 6 servidores. Uma relação de 110 processos/servidor em Jacarepaguá e de 332 processos/servidor em Duque de Caxias. Finalizando as demonstrações, comparou-se a mesma 2ª Vara Cível de Duque de Caxias, com 1.997 novas ações em 2014 e somente seis servidores, com a 1ª Vara Cível da Ilha do Governador cuja distribuição foi de 891 ações e que possui 12 servidores. Assim, obteve-se a relação de 332 processos/servidor em Duque de Caxias e de 74 processos/servidor na Ilha do Governador.

O quadro de disparidades foi reduzido e casos de serventias de igual movimento situadas em um mesmo foro, mas com lotações díspares, não mais se apresentavam. O mesmo se pode dizer em relação a serventias de igual competência situadas em foros diversos. Assim, embora considerada a identidade de competência, observou-se a proporcionalidade de movimento das unidades para que cartórios de igual competência, mas situados em foros diversos com distribuições distintas, não tenham a mesma lotação. Assim, o quadro de lotações de Analistas Judiciários sem especialidade e Técnicos Judiciários, ao refletir essa proporcionalidade, permitiu um melhor aproveitamento da força de trabalho entre as serventias.

Como referido acima, esse melhor aproveitamento da força de trabalho possibilitou que a produtividade dos servidores da 1ª instância do Poder Judiciário, traduzida em número de atos processuais em junho de 2016 fosse 18% superior àquela verificada no mesmo mês do ano anterior, ou seja, junho de 2015. De um total de 2.459.739 atos praticados em junho de 2015, passou-se a 2.906.622 atos praticados em junho de 2016, conforme demonstra o quadro 2.

Segmentos	Junho 2015	Junho 2016	Rendimento Individual – Variação (Jun/15 e Jun/16)
JECs e Juiz. Esp. Adj. Cível	554.099	643.150	16%
JECRIMs, Juiz. Esp. Adj. Criminal e Juiz. Viol. Dom. Fam. c/ Mul.	189.155	192.059	2%
Varas Cíveis	723.338	916.500	27%
Registro Público	2.037	2.886	42%
Juiz. Esp. Faz. Pública	33.172	36.802	11%
Varas de Família	300.649	325.5383	8%
Varas de Fam., Inf., Juv. e Idoso (com e sem CENSE)	81.246	94.114	16%
Vara de Inf., Juv. e Idoso – 1ª à 4ª, com e sem CENSE	47.169	54.013	15%
Varas Empresariais	16.240	17.061	5%
Varas de Órfãos e Suc.	25.204	38.163	51%
Varas de Fazenda Pública, exceto 11ª e 12ª	63.045	84.764	34%
11ª Vara de Fazenda Pública	5.437	5.985	10%
12ª Vara de Fazenda Pública	5.437	5.985	10%
Varas Criminais	179.603	215.895	20%
Varas Únicas, 1ª e 2ª Varas	239.677	274.231	14%
TOTAL DE PRODUÇÃO	239.677	274.231	14%

Quadro 2 – Produtividade das serventias de 1ª Instância por segmento
Fonte: TJ/RJ, 2016.

Quando um cartório reúne uma quantidade de servidores superior à adequada, o corpo de funcionários acaba praticando menos atos do que a sua capacidade laborativa permite, assim o trabalho acabou sendo distribuído entre mais pessoas do que o necessário, subaproveitando-as. Além disso, muitas vezes o excesso ainda gera um ambiente negativo em que aquele que mais produz é levado a produzir menos, ao observar os demais membros da equipe a fazer muito menos que si. Assim, após a aplicação do estudo de lotação, a perda de servidor, em muitos casos, gerou melhora dos indicadores de algumas serventias (gráficos 1 e 2).

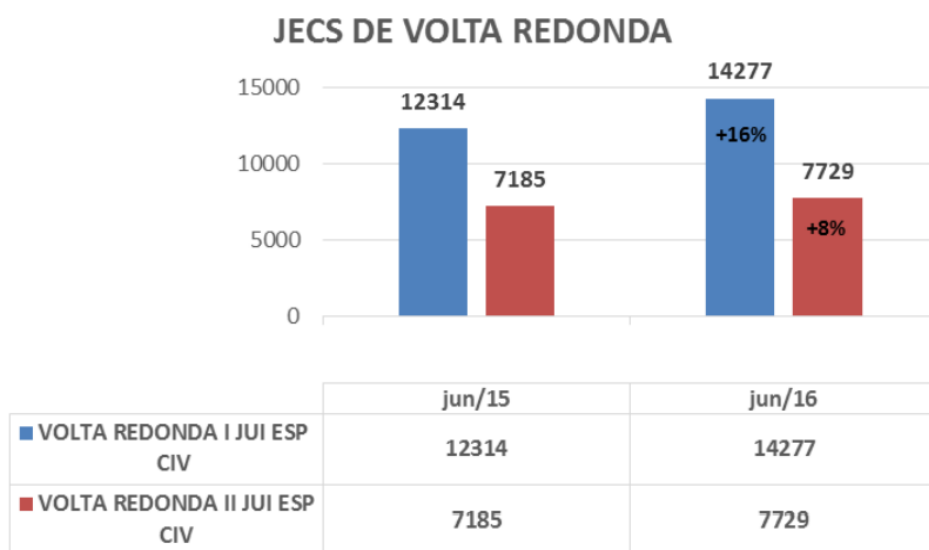


Gráfico 1 - Produtividade geral das serventias (Juizados Especiais Criminais de Volta Redonda)
 Fonte: TJ/RJ, 2016.

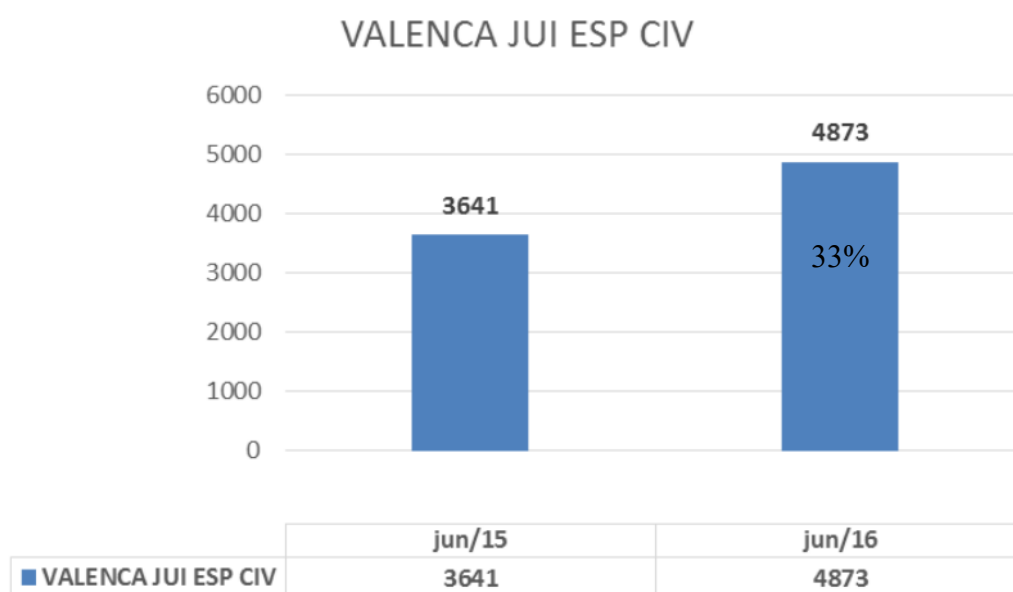


Gráfico 2 - Produtividade geral das serventias (Juizados Especiais Cíveis de Valença)
 Fonte: TJ/RJ, 2016.

O aumento na produtividade verificada, nos gráficos 1 e 2, pode ser explicado também pelo fato de que a motivação no setor público é dinâmica, ou seja, ela pode ser modificada de acordo com as necessidades surgidas ao longo do tempo. Como exemplo, pode-se citar o salário e a segurança como fatores motivacionais para servidores, ainda com pouco tempo de serviço. Em contrapartida, para os servidores com mais tempo de serviço os fatores motivacionais estão ligados aos desafios que o trabalho poderá proporcionar (BARATA, 2013).

Por sua vez, cartórios que trabalhavam no limite de sua capacidade pela diminuta quantidade de servidores neles lotados e, sendo assim, não conseguiram produzir indicadores positivos, poderiam atender melhor ao jurisdicionado com a chegada de reforços em virtude da redistribuição da força de trabalho realizada, motivando sobremaneira o próprio ambiente de trabalho. Dados estes, expressos no gráfico 3.

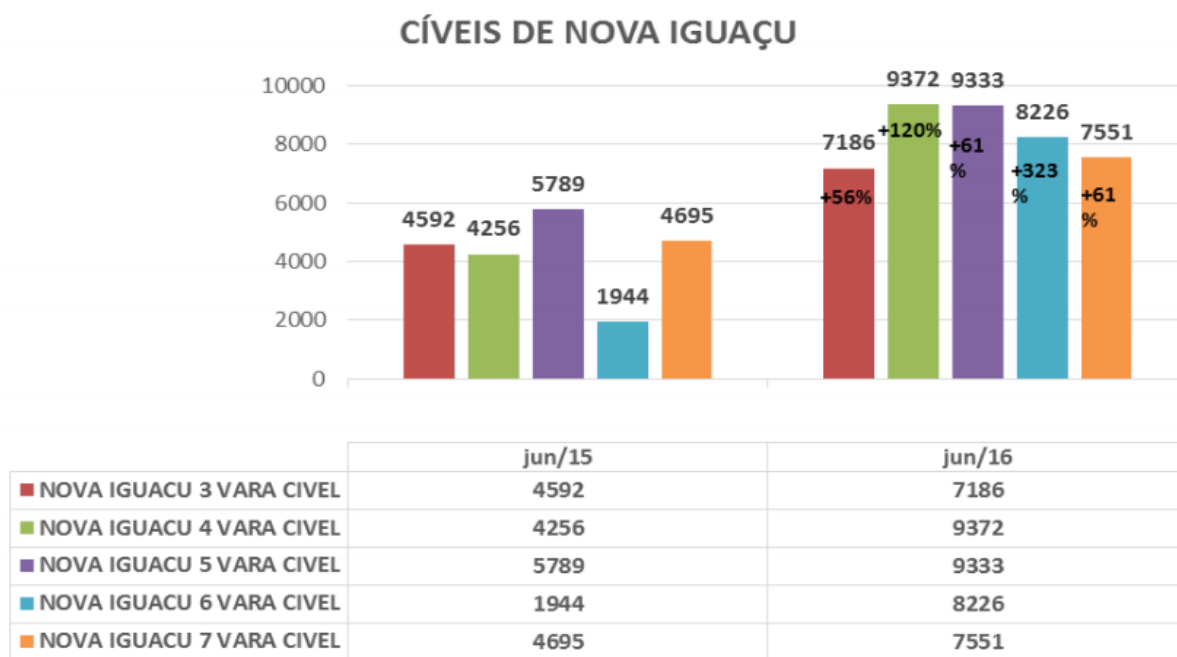


Gráfico 3 - Produtividade geral das serventias (Varas Cíveis de Nova Iguaçu)
 Fonte: TJ/RJ, 2016.

Nesse sentido, a motivação para o serviço público é essencial por estar ligada à busca pela eficiência em serviços e, consequentemente, na satisfação das necessidades dos usuários da prestação de serviços públicos (SANTOS, 2015).

Os indicadores de produtividade indicam que as varas criminais do interior do estado, com o fator de divisão que lhes foi aplicado, conseguiram, de uma forma geral, obter bons resultados conforme demonstram os gráficos contidos no gráfico 4.

Assim, na medida em que se faz necessário realizar algumas mudanças do fator de divisão para adequar as lotações ao cenário de perda de pessoal, acreditou-se que a melhor solução seria separar as varas criminais da capital (foros central e regionais) em um seguimento distinto das varas criminais do interior, atribuindo-lhes fator de divisão próprio, sugerido pela administração em 9,5.

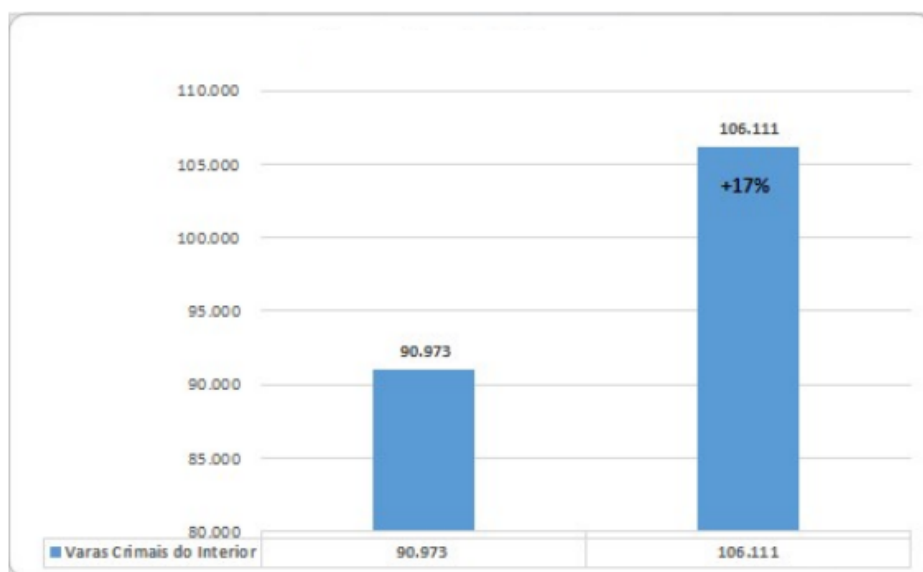


Gráfico 4 - Produtividade geral da serventia – Varas Criminais do interior
 Fonte: TJ/RJ, 2016.

A melhora na produtividade nas Varas de Família foi demonstrada pelo gráfico 5, nas Varas Empresariais no gráfico 6 e, nos Juizados Especiais Criminais (Juizados Especiais Adjuntos Criminais), esta melhora foi expressa no gráfico 7.

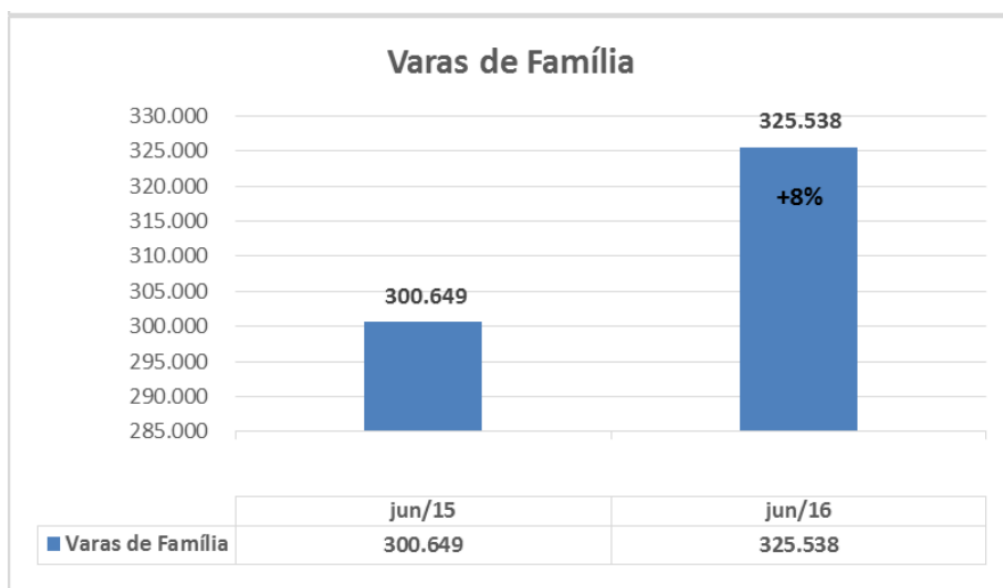


Gráfico 5 - Produtividade geral da serventia – Varas de Família
 Fonte: TJ/RJ, 2016.

Em boa parte das instituições públicas não existem procedimentos relativos ao desenvolvimento do funcionário através de treinamentos e planos de carreira. Isso

acarreta um quadro de funcionários acomodados e desmotivados para inovar e, maximizar a sua prestação de serviços (DIAS et al, 2016).

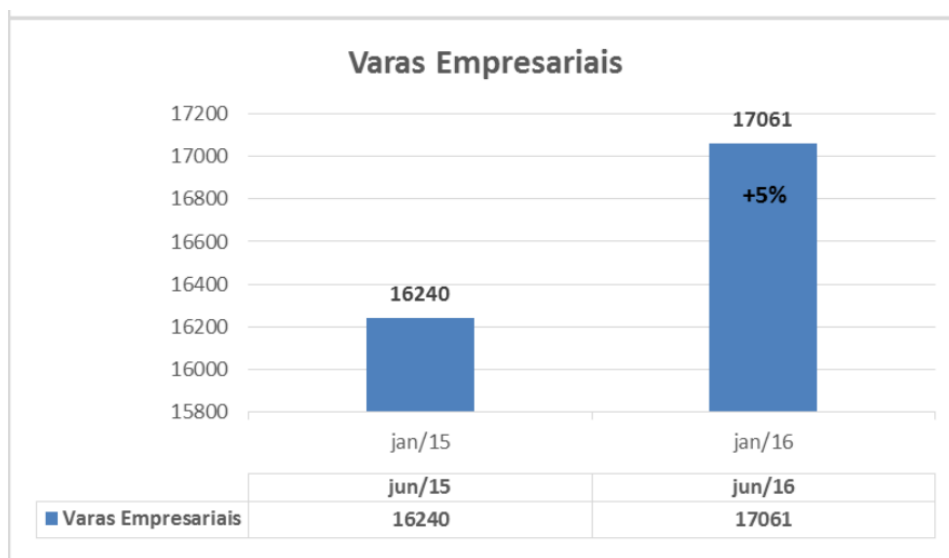


Gráfico 6 - Produtividade geral da serventia – Varas Empresariais
Fonte: TJ/RJ, 2016.

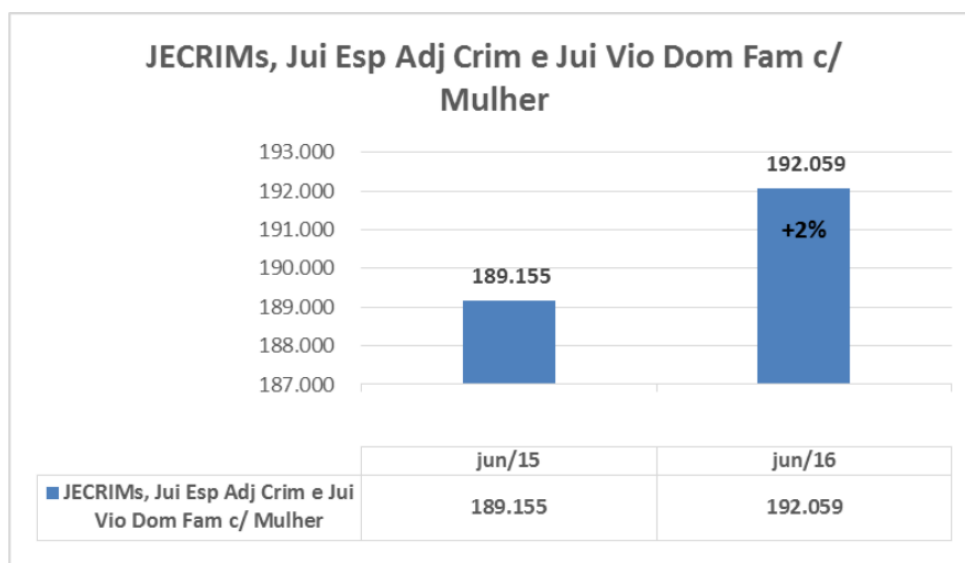


Gráfico 7 - Produtividade geral da serventia – JECRIMs, Jui Esp Adj e Jui Vio Dom Fam c/ Mulher
Fonte: TJ/RJ, 2016.

Embora os gráficos 7 e 8 ilustrem um aumento na produção, observou-se que, no setor público, o índice alto de produtividade oscila, e não é contínuo. Isso ocorre devido a uma série de fatores, dentre os quais salienta-se a dificuldade em motivar os servidores públicos. Isto é causado pela particularidade e critério de ingresso e permanência no serviço público, onde são buscados modelos que demonstrem

resultados, como aqueles observados no setor privado (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

As varas cíveis da capital e interior do estado obtiveram desempenho acima da média, na comparação entre os anos de 2015 e 2016. Na medida em que alguns cortes foram necessários, alguns cartórios tiveram que suportar a perda de pessoal imposta, levando à queda de produtividade. Assim, percebe-se que é possível produzir mais com quadro mais enxuto de funcionários. Com isso, surge a possibilidade de possíveis melhoras em bonificações, estímulos, além de mais qualificação a um seleto grupo de servidores. Esta informação está representada no gráfico 8.

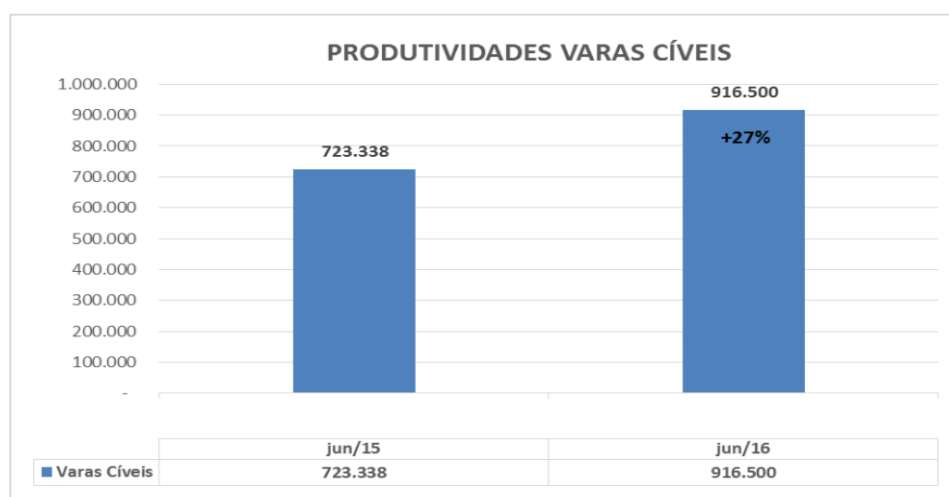


Gráfico 8 - Produtividade geral da serventia – Varas Cíveis
Fonte: TJ/RJ, 2016.

A questão salarial tem sido muito abordada em diversos estudos, salientando que é um fator importante de motivação no trabalho, mas tal incentivo não é permanente entre os servidores públicos. Caso os funcionários não tenham, ao longo do tempo, outros tipos de benefícios, como cursos de aperfeiçoamento e desafios a serem vencidos, a motivação diminui com o passar do tempo (BEDRAN JUNIOR; OLIVEIRA, 2009; BRAGA, 2012).

Para confirmar a melhoria na prestação jurisdicional, graças à racionalização da distribuição da força de trabalho na 1ª instância, observou-se os dados da quantidade de reclamações recebidas na Ouvidoria Geral do Tribunal de Justiça, órgão responsável por receber as inquietações de advogados, e das partes em relação aos processos que tramitam perante o Poder Judiciário do Estado. O volume

de reclamações de janeiro a outubro de 2015 no comparativo com janeiro a outubro de 2016 caiu em torno de 18%, conforme demonstrado no gráfico 9.

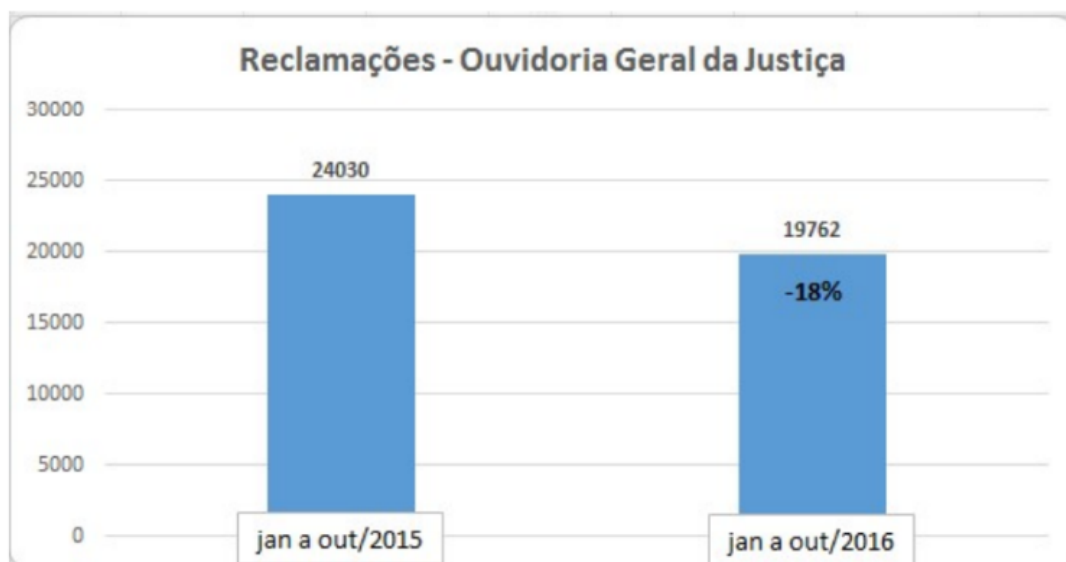


Gráfico 9– Reclamações – Ouvidoria Geral da Justiça
Fonte: TJ/RJ, 2016.

Os servidores precisam ter a percepção do reconhecimento do trabalho pelos gestores. Nesse sentido, o estudo de Quevedo et al (2010) realizado com servidores públicos verificou que 60% dos entrevistados demonstraram reconhecimento pelo desempenho de suas atividades. A sensação de ser reconhecido pelo trabalho é um fator importante para o desenvolvimento do ambiente motivador, desde o aumento na produtividade, até a possibilidade de remanejamento dos servidores.

Os dados apresentados no gráfico 9 sugerem que os usuários do serviço estão sendo melhores atendidos em suas demandas, sendo consequência da mudança implementada para melhor distribuir a força de trabalho disponível. Vale destacar que não basta remanejar servidores com o intuito de maximizar a produtividade, faz-se necessário a elaboração de um Planejamento Estratégico, visando monitorar e melhorar os processos dentro dos Tribunais.

Um exemplo é o Tribunal de Justiça de São Paulo que utilizou metodologias de Planejamento Estratégico com o objetivo de selecionar programas de ação e execução. Levou-se em consideração as condições internas e externas, que possibilitaram determinar a melhor maneira de aproveitar os recursos disponíveis, através de ações programadas para obter maior produtividade e melhor qualidade dos

serviços. A metodologia utilizada foi o *Balanced Scorecard* – BSC, sugerido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), método este que busca monitorar o desempenho dos processos e dos próprios servidores.

As perspectivas consideradas para monitoração do desempenho das ações estratégicas do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo foram:

a) Sociedade: ações para atender às necessidades e expectativas dos usuários/cidadãos, visando valores que envolvem: acessibilidade, celeridade, credibilidade, ética, imparcialidade, modernidade, probidade, responsabilidade social e ambiental e transparência. Isto direciona as ações para a satisfação e as necessidades dos usuários/cidadãos;

b) Processos Internos: ações para melhoria e modernização constantes dos métodos de trabalho, visando a atuação institucional, responsabilidade social e ambiental e eficiência do serviço. Esta estratégia analisa os procedimentos de trabalhos críticos para a Organização, com o objetivo de melhoria permanente;

c) Recursos: ações para promover o desenvolvimento das pessoas, da infraestrutura e da tecnologia, além do bom aproveitamento. Esta perspectiva direciona a atenção para as pessoas, para a infraestrutura e para a tecnologia, necessária ao sucesso institucional;

d) Orçamento: ações para utilizar, de forma adequada, os recursos financeiros e orçamentários. Tem por objetivo estratégico unir, adequadamente, os recursos orçamentários e financeiros, visando uma gestão equilibrada do desempenho organizacional, e proporcionando uma visão ponderada da atual e da próxima situação de desempenho (TJ/SP, 2015).

A ferramenta gerencial BSC possibilitou, de fato, a elaboração de um mapa estratégico com informações importantes para o estabelecimento de metas, melhorando a comunicação e o desenvolvimento do pensamento estratégico nos diversos segmentos da instituição.

Um dos objetivos desse planejamento foi adequar o número de servidores às necessidades de cada unidade, considerando a utilização de novos recursos tecnológicos. A justificativa para tal objetivo é o fato de que ao realizar a redistribuição do quadro funcional, levando em conta as efetivas necessidades de cada unidade,

frente à utilização de recursos tecnológicos, o Tribunal conseguirá reduzir os custos operacionais, ação esta adotada no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro.

Nesse sentido, é preciso destacar que o princípio da eficiência lembra que, embora não se busca o lucro nas operações de órgãos públicos, mas que se realizem atividades com a máxima eficiência. Os órgãos públicos devem privilegiar a aplicação inteligente de seus recursos, ou seja, utilizando os recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos de maneira lógica, racional e econômica.

Dentre tantas modificações necessárias para modernizar a máquina pública e torná-la mais eficiente, estão a sua forma de trabalhar, a sua organização e seus recursos tecnológicos. Uma das ações traçadas foi estabelecer um cronograma de remanejamento e adequação, mediante elaboração de uma detalhada e profunda avaliação das necessidades de cada unidade, submetidas à administração superior.

4.3 Evolução dos cartórios que receberam servidores e produção nos cartórios que cederam funcionários

Normalmente, acredita-se que ao aumentar o número de servidores públicos em determinada unidade, a produtividade do local aumenta gradativamente.

Nesse sentido, buscou-se avaliar se as serventias que cederam servidores foram prejudicadas na sua produtividade, e se os cartórios agraciados com novos funcionários melhoraram sua produção. Avaliou-se o quantitativo de serventuários de cada unidade estudada, levando em consideração o período de 2015, ano de realização do primeiro estudo acerca desse remanejamento de funcionários; o ano de 2016, quando a mudança foi implantada e, por fim, 2017, período sob nova administração do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro.

O quadro 3 ilustra as serventias avaliadas e o quantitativo de funcionários, tendo como base os meses de Junho, Julho, Agosto e Setembro de 2015.

	Junho 2015		Julho 2015		Agosto 2015		Setembro 2015	
Serventias da Capital 1º NUR	s/esp	AJ s/esp + TAJ	s/esp	AJ s/esp + TAJ	s/esp	AJ s/esp + TAJ	s/esp	AJ s/esp + TAJ
I Juizado Violência Doméstica e Família	2	6	2	6	2	6	2	8
I Juizado Esp.Cível	5	13	5	12	4	11	4	13
II Juizado Esp.Cível	1	13	1	13	1	13	1	12
III Juizado Esp.Cível	2	13	2	13	2	12	1	13
IV Juizado Esp.Cível	4	12	4	12	4	12	4	11
VI Juizado Esp.Cível	4	9	4	9	4	9	4	9
VII Juizado Esp.Cível	4	12	3	11	2	9	3	11
VIII Juizado Esp.Cível	6	9	6	9	6	9	6	9
IX Juizado Esp.Cível	4	9	4	9	2	7	2	8
XXI Juizado Esp.Cível	4	13	3	12	2	11	2	12
XXIII Juizado Esp.Cível	3	13	2	12	1	11	1	13
XXVII Juizado Esp.Cível	2	13	1	12	1	13	1	13
I Juizado Esp.Criminal	3	6	2	5	2	5	2	5
III Juizado Esp.Criminal	2	5	2	5	2	5	2	5
IV Juizado Esp.Criminal	7	8	7	8	7	8	7	8
VIII Juizado Esp.Criminal	3	5	3	5	3	5	3	5
1ª Vara Fazenda Pública	2	12	2	12	3	13	4	13
2ª Vara Fazenda Pública	4	12	4	11	4	11	4	12
3ª Vara Fazenda Pública	2	12	2	11	2	11	2	12
4ª Vara Fazenda Pública	1	12	1	10	-	9	-	12
5ª Vara Fazenda Pública	2	12	2	12	1	11	1	12
6ª Vara Fazenda Pública	-	11	-	11	-	9	-	12
7ª Vara Fazenda Pública	5	13	4	11	4	9	4	12
8ª Vara Fazenda Pública	4	10	5	11	5	10	5	12
9ª Vara Fazenda Pública	1	12	1	12	1	11	2	12
10ª Vara Fazenda Pública	1	11	2	10	2	12	2	12
11ª Vara Fazenda Pública	3	13	3	12	3	12	3	14
12ª Vara Fazenda Pública	1	14	2	15	2	13	2	14
13ª Vara Fazenda Pública	3	12	2	10	2	9	2	13
14ª Vara Fazenda Pública	6	12	6	12	6	12	7	12
15ª Vara Fazenda Pública	1	12	1	12	2	12	2	12

Quadro 3 – Quadro de servidores (junho a setembro de 2015)

Fonte: Corregedoria Geral de Justiça/RJ, 2015.

Para melhor avaliar a produtividade de cada cartório, optou-se por levar em consideração cinco variáveis: Acervo Geral, Tombados Geral, ou seja, processos distribuídos; Processos arquivados/mês; Petições Juntadas e Petições Recebidas. Ao

analisar essas variáveis foi possível obter um quadro elucidativo do aumento e/ou diminuição da produtividade das serventias. Os quadros 4, 5, 6, 7 e 8 ilustram, respectivamente, estas variáveis no período de junho a setembro de 2015.

Serventias	Acervo Geral			
	Junho	Julho	Agosto	Setembro
I Juizado Violência Doméstica e Família	7.352	7.536	9.477	9.525
I Juizado Esp.Cível	20.810	19.898	20.398	19.310
II Juizado Esp.Cível	13.233	11.865	11.508	11.062
III Juizado Esp.Cível	13.420	13.111	13.283	12.951
IV Juizado Esp.Cível	13.119	12.978	13.325	13.410
VI Juizado Esp.Cível	5.977	5.968	6.181	6.711
VII Juizado Esp.Cível	8.580	8.507	8.632	8.447
VIII Juizado Esp.Cível	10.001	9.668	9.676	10.177
IX Juizado Esp.Cível	5.942	6.004	5.998	6.168
XXI Juizado Esp.Cível	15.718	16.359	16.348	16.580
XXIII Juizado Esp.Cível	19.154	19.354	19.981	19.893
XXVII Juizado Esp.Cível	10.774	10.947	11.239	11.252
I Juizado Esp.Criminal	6.594	6.667	6.786	6.967
III Juizado Esp.Criminal	3.653	3.257	3.109	3.143
IV Juizado Esp.Criminal	3.719	998	3.646	3.480
VIII Juizado Esp.Criminal	13.324	5.497	5.037	4.836
1ª Vara Fazenda Pública	13.324	13.207	13.091	12.840
2ª Vara Fazenda Pública	10.146	9.923	9.548	9.275
3ª Vara Fazenda Pública	12.757	12.483	12.337	12.288
4ª Vara Fazenda Pública	8.309	8.168	8.124	8.127
5ª Vara Fazenda Pública	13.225	13.201	13.318	13.376
6ª Vara Fazenda Pública	9.032	8.778	7.107	8.177
7ª Vara Fazenda Pública	12.649	12.685	11.906	12.512
8ª Vara Fazenda Pública	11.957	12.151	11.182	12.399
9ª Vara Fazenda Pública	9.490	8.897	7.824	8.510
10ª Vara Fazenda Pública	7.220	7.219	6.728	7.315
11ª Vara Fazenda Pública	103.844	102.281	95.715	100.393
12ª Vara Fazenda Pública	654.464	650.522	648.868	646.348
13ª Vara Fazenda Pública	5.621	5.650	4.831	5.340
14ª Vara Fazenda Pública	4.348	3.832	3.702	3.649
15ª Vara Fazenda Pública	5.442	5.540	4.932	5.248

Quadro 4 – Produtividade das serventias (período de junho a setembro de 2015) – Acervo Geral
Fonte: Corregedoria Geral de Justiça/RJ, 2015.

Serventias	Tombados Geral			
	Junho	Julho	Agosto	Setembro
I Juizado Violência Doméstica e Família	261	226	252	256
I Juizado Esp.Cível	1.603	1.772	1.498	1.402
II Juizado Esp.Cível	1.607	1.745	1.476	1.475
III Juizado Esp.Cível	1.640	1.765	1.532	1.408
IV Juizado Esp.Cível	937	1.053	1.015	941
VI Juizado Esp.Cível	721	836	667	655
VII Juizado Esp.Cível	1.576	1.787	1.490	1.397
VIII Juizado Esp.Cível	642	842	706	791
IX Juizado Esp.Cível	503	609	510	539
XXI Juizado Esp.Cível	1.594	1.787	1.518	1.443
XXIII Juizado Esp.Cível	1.604	1.766	1.476	1.395
XXVII Juizado Esp.Cível	1.664	1.819	1.540	1.464
I Juizado Esp.Criminal	401	422	482	463
III Juizado Esp.Criminal	329	291	250	563
IV Juizado Esp.Criminal	410	434	412	364
VIII Juizado Esp.Criminal	344	453	378	429
1ª Vara Fazenda Pública	139	132	116	133
2ª Vara Fazenda Pública	140	157	120	151
3ª Vara Fazenda Pública	161	155	141	184
4ª Vara Fazenda Pública	129	144	122	131
5ª Vara Fazenda Pública	115	124	111	128
6ª Vara Fazenda Pública	144	174	128	157
7ª Vara Fazenda Pública	115	133	123	126
8ª Vara Fazenda Pública	119	133	102	117
9ª Vara Fazenda Pública	145	158	134	133
10ª Vara Fazenda Pública	142	147	111	122
11ª Vara Fazenda Pública	279	431	125	199
12ª Vara Fazenda Pública	329	119	165	301
13ª Vara Fazenda Pública	130	142	104	119
14ª Vara Fazenda Pública	138	173	159	138
15ª Vara Fazenda Pública	220	131	140	163

Quadro 5 – Produtividade das serventias (período de junho a setembro de 2015) – Tombados Geral
Fonte: Corregedoria Geral de Justiça/RJ, 2015.

Serventias	Arquivados mês			
	Junho	Julho	Agosto	Setembro
I Juizado Violência Doméstica e Família	261	240	440	266
I Juizado Esp.Cível	1.883	2.908	1.026	2.491
II Juizado Esp.Cível	2.211	2.994	2.004	2.023
III Juizado Esp.Cível	2.044	2.251	1.368	2.024
IV Juizado Esp.Cível	1.042	1.391	802	948
VI Juizado Esp.Cível	721	956	531	233
VII Juizado Esp.Cível	1.923	1.915	1.503	1.725
VIII Juizado Esp.Cível	612	1.135	701	352
IX Juizado Esp.Cível	704	579	522	410
XXI Juizado Esp.Cível	1.858	1.352	1.752	1.425
XXIII Juizado Esp.Cível	2.065	1.551	1.162	1.558
XXVII Juizado Esp.Cível	1.764	1.752	1.271	1.600
I Juizado Esp.Criminal	455	289	430	249
III Juizado Esp.Criminal	613	741	389	471
IV Juizado Esp.Criminal	298	557	440	479
VIII Juizado Esp.Criminal	1.585	161	99	582
1ª Vara Fazenda Pública	134	97	187	220
2ª Vara Fazenda Pública	478	250	257	218
3ª Vara Fazenda Pública	74	245	148	141
4ª Vara Fazenda Pública	303	162	113	115
5ª Vara Fazenda Pública	242	27	91	3
6ª Vara Fazenda Pública	243	363	147	305
7ª Vara Fazenda Pública	188	60	114	143
8ª Vara Fazenda Pública	25	69	97	52
9ª Vara Fazenda Pública	153	349	178	117
10ª Vara Fazenda Pública	87	98	56	57
11ª Vara Fazenda Pública	1.389	1.984	1.066	791
12ª Vara Fazenda Pública	4.699	2.444	2.479	2.618
13ª Vara Fazenda Pública	209	187	333	155
14ª Vara Fazenda Pública	84	290	146	191
15ª Vara Fazenda Pública	182	51	210	122

Quadro 6 – Produtividade das serventias (período de junho a setembro de 2015) – Arquivados Mês
Fonte: Corregedoria Geral de Justiça/RJ, 2015.

Serventias	Petições Recebidas			
	Junho	Julho	Agosto	Setembro
I Juizado Violência Doméstica e Família	496	422	155	112
I Juizado Esp.Cível	4.327	5.271	4.729	4.701
II Juizado Esp.Cível	4.216	4.746	4.540	4.756
III Juizado Esp.Cível	5.374	5.767	5.250	4.988
IV Juizado Esp.Cível	2.442	3.059	3.373	3.433
VI Juizado Esp.Cível	1.637	2.330	2.266	2.511
VII Juizado Esp.Cível	3.939	4.670	3.976	3.730
VIII Juizado Esp.Cível	1.456	2.033	1.934	2.551
IX Juizado Esp.Cível	1.190	1.426	1.590	2.136
XXI Juizado Esp.Cível	3.810	4.205	3.786	4.001
XXIII Juizado Esp.Cível	3.505	4.169	3.891	3.823
XXVII Juizado Esp.Cível	4.504	4.637	4.454	3.966
I Juizado Esp.Criminal	80	81	102	98
III Juizado Esp.Criminal	174	142	148	202
IV Juizado Esp.Criminal	86	105	107	121
VIII Juizado Esp.Criminal	86	89	76	96
1ª Vara Fazenda Pública	1.703	2.228	1.915	1.718
2ª Vara Fazenda Pública	1.898	2.426	1.822	1.718
3ª Vara Fazenda Pública	2.301	2.509	2.404	2.985
4ª Vara Fazenda Pública	2.109	2.177	1.773	1.626
5ª Vara Fazenda Pública	1.450	1.594	1.501	1.495
6ª Vara Fazenda Pública	2.417	3.223	2.706	2.787
7ª Vara Fazenda Pública	1.220	1.692	1.396	1.740
8ª Vara Fazenda Pública	1.511	1.806	1.587	1.873
9ª Vara Fazenda Pública	1.812	2.249	1.722	1.925
10ª Vara Fazenda Pública	1.674	1.780	1.685	1.273
11ª Vara Fazenda Pública	1.913	2.100	2.596	2.184
12ª Vara Fazenda Pública	2.195	2.583	1.707	1.931
13ª Vara Fazenda Pública	1.471	1.564	1.388	1.095
14ª Vara Fazenda Pública	1.360	2.020	1.619	1.809
15ª Vara Fazenda Pública	1.366	2.019	2.095	1.637

Quadro 7 – Produtividade das serventias (período de junho a setembro de 2015) – Petições Recebidas
Fonte: Corregedoria Geral de Justiça/RJ, 2015.

Serventias	Petições Juntadas			
	Junho	Julho	Agosto	Setembro
I Juizado Violência Doméstica e Família	209	404	151	97
I Juizado Esp.Cível	4.210	5.799	3.304	5.336
II Juizado Esp.Cível	3.429	4.363	3.620	3.887
III Juizado Esp.Cível	3.515	4.667	4.105	4.342
IV Juizado Esp.Cível	1.319	2.007	3.768	5.504
VI Juizado Esp.Cível	1.722	2.262	2.330	2.462
VII Juizado Esp.Cível	3.369	3.696	3.380	3.282
VIII Juizado Esp.Cível	2.274	1.879	1.733	2.481
IX Juizado Esp.Cível	1.018	1.372	1.548	2.068
XXI Juizado Esp.Cível	2.377	4.134	3.995	2.545
XXIII Juizado Esp.Cível	5.196	4.037	2.609	2.894
XXVII Juizado Esp.Cível	4.041	3.754	3.187	3.470
I Juizado Esp.Criminal	55	58	90	84
III Juizado Esp.Criminal	178	109	138	179
IV Juizado Esp.Criminal	64	116	102	117
VIII Juizado Esp.Criminal	93	114	100	63
1ª Vara Fazenda Pública	2.289	2.245	1.947	1.764
2ª Vara Fazenda Pública	2.070	2.489	2.123	1.740
3ª Vara Fazenda Pública	2.524	2.698	2.439	2.894
4ª Vara Fazenda Pública	1.973	1.953	1.886	1.728
5ª Vara Fazenda Pública	1.589	1.893	2.371	1.959
6ª Vara Fazenda Pública	2.452	2.761	3.039	2.837
7ª Vara Fazenda Pública	1.370	1.482	1.717	2.010
8ª Vara Fazenda Pública	2.477	1.640	1.384	1.675
9ª Vara Fazenda Pública	1.958	2.143	1.789	1.691
10ª Vara Fazenda Pública	1.787	1.752	1.722	1.359
11ª Vara Fazenda Pública	2.142	4.049	5.426	3.865
12ª Vara Fazenda Pública	2.346	1.901	1.326	1.846
13ª Vara Fazenda Pública	1.305	1.662	1.614	1.264
14ª Vara Fazenda Pública	1.452	1.947	1.508	1.907
15ª Vara Fazenda Pública	1.304	1.898	2.029	1.612

Quadro 8 – Produtividade das serventias (período de junho a setembro de 2015) – Petições Juntadas
Fonte: Corregedoria Geral de Justiça/RJ, 2015.

O quadro 9 representa o número de servidores realocados em 2016 nos cartórios elencados.

	Junho		Julho		Agosto		Setembro	
Serventias da Capital 1º NUR	s/esp	AJ s/esp +TAJ	s/esp	AJ s/esp +TAJ	s/esp	AJ s/esp +TAJ	s/esp	AJ s/esp +TAJ
I Juizado Violência Doméstica e Família	2	8	2	8	6	7	1	7
I Juizado Esp.Cível	6	18	6	18	6	17	6	17
II Juizado Esp.Cível	4	17	4	18	4	18	4	18
III Juizado Esp.Cível	2	18	2	17	2	17	2	17
IV Juizado Esp.Cível	3	17	3	17	3	17	3	17
VI Juizado Esp.Cível	3	9	3	9	3	9	3	9
VII Juizado Esp.Cível	8	18	7	17	7	17	7	17
VIII Juizado Esp.Cível	6	9	6	9	6	9	6	9
IX Juizado Esp.Cível	1	6	1	6	1	6	1	6
XXI Juizado Esp.Cível	4	18	4	17	4	17	4	17
XXIII Juizado Esp.Cível	4	17	4	16	4	16	5	17
XXVII Juizado Esp.Cível	3	17	3	17	3	17	3	17
I Juizado Esp.Criminal	3	6	3	6	4	8	4	8
III Juizado Esp.Criminal	2	5	2	5	2	5	2	5
IV Juizado Esp.Criminal	7	8	7	8	7	8	7	8
VIII Juizado Esp.Criminal	3	5	3	5	3	5	3	5
1ª Vara Fazenda Pública	6	15	7	16	7	16	7	15
2ª Vara Fazenda Pública	7	15	7	15	7	15	7	15
3ª Vara Fazenda Pública	5	14	5	14	7	15	6	14
4ª Vara Fazenda Pública	1	15	1	15	1	15	1	15
5ª Vara Fazenda Pública	4	15	4	14	6	16	6	16
6ª Vara Fazenda Pública	1	14	1	14	2	15	2	15
7ª Vara Fazenda Pública	8	15	8	15	8	15	8	15
8ª Vara Fazenda Pública	5	14	6	15	6	15	6	15
9ª Vara Fazenda Pública	2	15	2	15	2	15	2	14
10ª Vara Faz. Pública	3	15	3	15	3	15	3	15
11ª Vara Faz. Pública	10	22	11	23	11	23	11	23
12ª Vara Faz. Pública	9	28	8	26	9	27	9	27
13ª Vara Faz. Pública	3	15	3	15	3	15	3	15
14ª Vara Faz. Pública	4	15	4	15	4	15	4	15
15ª Vara Faz. Pública	4	15	4	15	4	15	4	15

Quadro 9 – Quadro de serventuários (junho a setembro de 2016)

Fonte: Corregedoria Geral de Justiça/RJ, 2016.

Para melhor visualização das alterações, em todas os quadros, optou-se por padronizar os números grifados em amarelo, representando o aumento do número de funcionários; os que estão assinalados em verde representam a diminuição; e aqueles sem marcação informam que o número de servidores se manteve estável.

Ao comparar os resultados dos quadros 9 e 3, observou-se diversas mudanças em relação ao quantitativo de servidores em 2016 comparado a 2015. Como se observa, a maior parte das unidades, nos meses analisados, tiveram acréscimo de funcionários comparado ao período anterior. Os únicos que se mantiveram em todos os meses com o mesmo número de funcionários foram os Juizados Especiais Criminais, principalmente o III, IV e VII. Nas unidades que receberam novos funcionários houve melhora de desempenho destas unidades.

Buscando comparar o número de servidores com a produtividade, observou-se que no período de junho a setembro de 2016, o acervo geral aumentou em todas as serventias analisadas. O que demonstra um movimento normal, pois mais processos ingressaram no judiciário ao longo do ano, além do número de ações dos anos anteriores, gerando um aumento, expresso no quadro 10. Já o quadro 11, refere-se aos dados referentes ao ano de 2017. Entretanto, notou-se que foi possível observar a redução do acervo neste último ano, o que indicou uma maior rotatividade de processos, consequente da movimentação de servidores nos cartórios, favorecendo o arquivamento de processos.

Serventias	Acervo Geral			
	Junho	Julho	Agosto	Setembro
I Juizado Violência Doméstica e Família	2.247	3.612	5.158	10.391
I Juizado Esp.Cível	15.445	14.146	14.619	13.471
II Juizado Esp.Cível	9.158	8.965	8.610	8.521
III Juizado Esp.Cível	7.674	7.513	7.609	7.218
IV Juizado Esp.Cível	11.142	10.540	10.553	9.718
VI Juizado Esp.Cível	5.015	5.075	4.703	4.662
VII Juizado Esp.Cível	6.985	6.240	6.274	5.408
VIII Juizado Esp.Cível	11.971	11.964	12.246	12.707
IX Juizado Esp.Cível	7.445	7.470	7.334	7.227
XXI Juizado Esp.Cível	16.227	16.096	15.761	15.043
XXIII Juizado Esp.Cível	18.435	18.291	18.277	18.376
XXVII Juizado Esp.Cível	8.853	8.387	8.303	7.361
I Juizado Esp.Criminal	4.664	4.529	4.829	4.683
III Juizado Esp.Criminal	2.557	2.633	2.666	2.693
IV Juizado Esp.Criminal	3.194	3.103	3.117	3.099
VIII Juizado Esp.Criminal	6.164	5.917	6.239	6.768
1ª Vara Fazenda Pública	10.539	10.058	10.088	9.807
2ª Vara Fazenda Pública	8.069	7.960	7.764	7.716
3ª Vara Fazenda Pública	9.729	9.260	9.073	8.553
4ª Vara Fazenda Pública	6.168	6.011	6.075	5.942
5ª Vara Fazenda Pública	11.525	11.429	11.419	11.136
6ª Vara Fazenda Pública	6.572	6.384	6.329	6.262
7ª Vara Fazenda Pública	11.113	10.689	10.601	10.503
8ª Vara Fazenda Pública	15.378	15.675	15.698	15.547
9ª Vara Fazenda Pública	6.940	6.852	6.753	6.587
10ª Vara Fazenda Pública	7.470	7.414	7.411	7.321
11ª Vara Fazenda Pública	101.839	100.434	93.404	93.541
12ª Vara Fazenda Pública	612.692	611.064	611.172	608.987
13ª Vara Fazenda Pública	4.606	4.400	4.479	4.386
14ª Vara Fazenda Pública	3.114	2.962	2.872	2.740
15ª Vara Fazenda Pública	3.644	3.526	3.596	3.555

Quadro 10 – Produtividade das serventias (período de junho a setembro de 2016) – Acervo Geral
Fonte: Corregedoria Geral de Justiça/RJ, 2016.

Serventias	Acervo Geral			
	Junho	Julho	Agosto	Setembro
I Juizado Violência Doméstica e Família	3.557	2.424	8.875	3.294
I Juizado Esp.Cível	9.048	8.811	8.473	7.933
II Juizado Esp.Cível	3.894	3.725	3.371	3.031
III Juizado Esp.Cível	2.924	2.824	2.703	2.643
IV Juizado Esp.Cível	3.858	3.624	3.228	3.163
VI Juizado Esp.Cível	3.858	3.652	3.693	3.765
VII Juizado Esp.Cível	3.153	2.658	2.533	2.529
VIII Juizado Esp.Cível	15.775	16.041	16.173	16.372
IX Juizado Esp.Cível	7.157	7.083	6.731	6.513
XXI Juizado Esp.Cível	10.379	8.352	6.464	4.579
XXIII Juizado Esp.Cível	7.251	6.259	5.410	4.345
XXVII Juizado Esp.Cível	3.680	3.704	3.700	3.684
I Juizado Esp.Criminal	3.343	3.137	2.910	2.921
III Juizado Esp.Criminal	2.624	2.573	2.453	2.507
IV Juizado Esp.Criminal	2.848	2.565	2.436	2.301
VIII Juizado Esp.Criminal	6.328	6.594	6.699	6.573
1ª Vara Fazenda Pública	9.127	9.250	9.143	8.958
2ª Vara Fazenda Pública	7.144	6.984	6.846	6.855
3ª Vara Fazenda Pública	8.091	8.042	8.135	8.036
4ª Vara Fazenda Pública	5.414	5.402	5.300	5.058
5ª Vara Fazenda Pública	9.905	9.848	9.753	9.462
6ª Vara Fazenda Pública	5.765	5.764	5.525	5.554
7ª Vara Fazenda Pública	10.430	10.388	10.286	10.284
8ª Vara Fazenda Pública	13.336	12.466	10.491	10.488
9ª Vara Fazenda Pública	6.358	6.209	6.034	5.800
10ª Vara Fazenda Pública	5.929	5.706	5.491	5.424
11ª Vara Fazenda Pública	87.597	93.592	97.371	94.233
12ª Vara Fazenda Pública	591.261	589.675	587.159	582.324
13ª Vara Fazenda Pública	4.503	4.422	4.249	4.157
14ª Vara Fazenda Pública	2.505	2.499	2.472	2.418
15ª Vara Fazenda Pública	3.123	3.105	3.031	2.988

Quadro 11 – Produtividade das serventias (período de junho a setembro de 2017) – Acervo Geral
Fonte: Corregedoria Geral de Justiça/RJ, 2017.

Ao analisar os quadros 5 e 12, verificou-se que ao longo de 2016, o número de Tombados Geral reduziu bastante, mas isso não é reflexo da falta de produtividade,

pois esta variável refere-se aos processos distribuídos, ou seja, gerados através de ações externas, independente da movimentação dos cartórios. Atribui-se essa diminuição ao período pela crise econômica vigente no país, em particular no estado do Rio de Janeiro, pois com a acentuada queda de consumo por parte da população, o que acarretou na diminuição no número de demandas judiciais, principalmente nos Juizados Especiais Cíveis, que tratam de assuntos relacionados ao Consumidor.

Serventias	Tombados mês			
	Junho	Julho	Agosto	Setembro
I Juizado Violência Doméstica e Família	291	125	279	656
I Juizado Esp.Cível	1.333	1.140	869	890
II Juizado Esp.Cível	1.335	1.125	853	888
III Juizado Esp.Cível	1.331	1.133	874	892
IV Juizado Esp.Cível	1.329	1.116	857	881
VI Juizado Esp.Cível	641	583	454	617
VII Juizado Esp.Cível	1.308	1.116	852	882
VIII Juizado Esp.Cível	778	706	494	730
IX Juizado Esp.Cível	564	495	374	568
XXI Juizado Esp.Cível	1.408	1.167	857	952
XXIII Juizado Esp.Cível	1.334	1.142	858	894
XXVII Juizado Esp.Cível	1.382	1.147	869	910
I Juizado Esp.Criminal	283	425	554	537
III Juizado Esp.Criminal	681	553	234	457
IV Juizado Esp.Criminal	276	316	286	334
VIII Juizado Esp.Criminal	645	340	356	623
1ª Vara Fazenda Pública	110	92	84	76
2ª Vara Fazenda Pública	93	75	74	97
3ª Vara Fazenda Pública	105	93	66	61
4ª Vara Fazenda Pública	99	79	77	86
5ª Vara Fazenda Pública	106	86	80	75
6ª Vara Fazenda Pública	116	103	67	70
7ª Vara Fazenda Pública	69	82	65	79
8ª Vara Fazenda Pública	69	64	68	63
9ª Vara Fazenda Pública	136	137	61	69
10ª Vara Fazenda Pública	85	77	76	71
11ª Vara Fazenda Pública	462	586	217	142
12ª Vara Fazenda Pública	183	57	28	59
13ª Vara Fazenda Pública	87	79	63	64
14ª Vara Fazenda Pública	168	143	101	122
15ª Vara Fazenda Pública	89	82	93	81

Quadro 12 – Produtividade das serventias (período de junho a setembro de 2016) – Tombados Geral
Fonte: Corregedoria Geral de Justiça/RJ, 2016.

Já no ano de 2017, embora o número de processos tombados continuasse a diminuir, em alguns casos percebeu-se um aumento. Para melhor visualização tanto no quadro 12 como no 13, os cartórios assinalados trazem aumento de suas distribuições. Já nos cartórios não assinalados, ocorreu uma redução em relação aos demais, em consequência da crise econômica mencionada, anteriormente, que ainda afetava o movimento das famílias, refletindo na propositura de ações.

Serventias	Tombados Gerais			
	Junho	Julho	Agosto	Setembro
I Juizado Violência Doméstica e Família	195	210	217	172
I Juizado Esp.Cível	517	506	545	431
II Juizado Esp.Cível	525	498	541	417
III Juizado Esp.Cível	515	490	537	424
IV Juizado Esp.Cível	523	504	520	417
VI Juizado Esp.Cível	648	629	633	507
VII Juizado Esp.Cível	521	490	541	420
VIII Juizado Esp.Cível	737	673	694	598
IX Juizado Esp.Cível	538	564	567	442
XXI Juizado Esp.Cível	524	492	539	412
XXIII Juizado Esp.Cível	537	499	550	414
XXVII Juizado Esp.Cível	538	525	562	426
I Juizado Esp.Criminal	280	300	326	264
III Juizado Esp.Criminal	232	332	339	288
IV Juizado Esp.Criminal	232	314	294	250
VIII Juizado Esp.Criminal	437	482	413	293
1ª Vara Fazenda Pública	99	112	100	79
2ª Vara Fazenda Pública	95	92	118	82
3ª Vara Fazenda Pública	94	88	83	68
4ª Vara Fazenda Pública	94	90	92	69
5ª Vara Fazenda Pública	90	85	94	54
6ª Vara Fazenda Pública	117	126	96	75
7ª Vara Fazenda Pública	90	92	130	74
8ª Vara Fazenda Pública	66	61	72	62
9ª Vara Fazenda Pública	83	104	114	79
10ª Vara Fazenda Pública	85	119	86	71
11ª Vara Fazenda Pública	48	697	4.117	742
12ª Vara Fazenda Pública	115	52	124	51
13ª Vara Fazenda Pública	77	82	90	67
14ª Vara Fazenda Pública	144	176	127	105
15ª Vara Fazenda Pública	103	117	106	58

Quadro 13 – Produtividade das serventias (período de junho a setembro de 2017) – Tombados Geral
Fonte: Corregedoria Geral de Justiça/RJ, 2017.

Ao avaliar o item “Arquivados mês” verificou-se, também, que em 2016 a maioria das unidades obteve redução e, em 2017, tal desempenho ficou equilibrado entre aumento e a redução. Esta avaliação foi evidenciada ao comparar os dados dos quadros 6, 14 e 15.

Serventias	Arquivados mês			
	Junho	Julho	Agosto	Setembro
Juizado Violência Doméstica e Família	319	168	241	145
I Juizado Esp.Cível	2.179	2.664	506	2.237
II Juizado Esp.Cível	2.240	1.850	1.357	1.073
III Juizado Esp.Cível	1.475	1.340	791	1.385
IV Juizado Esp.Cível	1.883	1.811	832	1.787
VI Juizado Esp.Cível	1.343	706	832	834
VII Juizado Esp.Cível	1.833	2.177	1.037	1.942
VIII Juizado Esp.Cível	576	690	204	322
IX Juizado Esp.Cível	547	541	524	694
XXI Juizado Esp.Cível	1.603	1.384	1.212	1.824
XXIII Juizado Esp.Cível	1.077	1.479	936	1.022
XXVII Juizado Esp.Cível	2.234	1.821	1.038	1.897
I Juizado Esp.Criminal	621	482	255	581
III Juizado Esp.Criminal	614	445	130	434
IV Juizado Esp.Criminal	354	398	269	341
VIII Juizado Esp.Criminal	67	571	0	112
1ª Vara Fazenda Pública	339	465	74	149
2ª Vara Fazenda Pública	176	140	112	204
3ª Vara Fazenda Pública	284	439	142	426
4ª Vara Fazenda Pública	240	151	85	208
5ª Vara Fazenda Pública	255	198	21	245
6ª Vara Fazenda Pública	335	257	70	189
7ª Vara Fazenda Pública	140	241	125	119
8ª Vara Fazenda Pública	65	120	61	400
9ª Vara Fazenda Pública	158	148	111	229
10ª Vara Fazenda Pública	94	83	18	214
11ª Vara Fazenda Pública	833	1.674	7.261	287
12ª Vara Fazenda Pública	2.739	1.793	5	2.414
13ª Vara Fazenda Pública	208	182	2	122
14ª Vara Fazenda Pública	195	259	125	229
15ª Vara Fazenda Pública	95	229	44	137

Quadro 14 – Produtividade das serventias (período de junho a setembro de 2016) – Arquivados Mês
Fonte: Corregedoria Geral de Justiça/RJ, 2016.

Serventias	Arquivados mês			
	Junho	Julho	Agosto	Setembro
I Juizado Violência Doméstica e Família	347	817	349	521
I Juizado Esp.Cível	1.413	878	951	1.074
II Juizado Esp.Cível	539	818	971	848
III Juizado Esp.Cível	576	629	697	529
IV Juizado Esp.Cível	1.064	808	923	574
VI Juizado Esp.Cível	931	878	715	562
VII Juizado Esp.Cível	789	1.105	792	612
VIII Juizado Esp.Cível	270	465	555	411
IX Juizado Esp.Cível	664	629	1.436	1.015
XXI Juizado Esp.Cível	1.758	2.621	2.591	2.411
XXIII Juizado Esp.Cível	2.612	1.442	1.531	1.655
XXVII Juizado Esp.Cível	687	510	587	479
I Juizado Esp.Criminal	130	420	530	185
III Juizado Esp.Criminal	250	394	396	234
IV Juizado Esp.Criminal	418	631	356	372
VIII Juizado Esp.Criminal	494	224	119	385
1ª Vara Fazenda Pública	168	150	161	232
2ª Vara Fazenda Pública	539	333	169	75
3ª Vara Fazenda Pública	102	121	150	196
4ª Vara Fazenda Pública	56	84	115	195
5ª Vara Fazenda Pública	136	115	167	327
6ª Vara Fazenda Pública	108	138	291	144
7ª Vara Fazenda Pública	52	43	118	31
8ª Vara Fazenda Pública	19	903	2.041	277
9ª Vara Fazenda Pública	161	230	279	198
10ª Vara Fazenda Pública	167	353	252	138
11ª Vara Fazenda Pública	1.130	653	823	3.954
12ª Vara Fazenda Pública	1.562	1.596	2.036	4.830
13ª Vara Fazenda Pública	93	148	47	117
14ª Vara Fazenda Pública	150	122	136	117
15ª Vara Fazenda Pública	169	120	160	113

Quadro 15 – Produtividade das serventias (período de junho a setembro de 2017) – Arquivados Mês
Fonte: Corregedoria Geral de Justiça/RJ, 2017.

Com relação aos itens “Petições Recebidas” e “Petições Juntadas”, a análise foi realizada em conjunto, pois o nível de produtividade depende da agilidade do corpo de funcionários em juntar as peças recebidas.

Serventias	Petições Recebidas			
	Junho	Julho	Agosto	Setembro
I Juizado Violência Doméstica e Família	177	453	179	678
I Juizado Esp.Cível	8.031	7.721	4.274	6.734
II Juizado Esp.Cível	8.775	8.249	5.324	6.133
III Juizado Esp.Cível	7.268	6.154	4.369	6.281
IV Juizado Esp.Cível	7.850	8.076	4.473	6.743
VI Juizado Esp.Cível	4.435	3.928	2.596	3.237
VII Juizado Esp.Cível	7.112	6.771	4.218	5.549
VIII Juizado Esp.Cível	4.353	4.591	2.727	4.980
IX Juizado Esp.Cível	3.135	3.142	1.872	2.553
XXI Juizado Esp.Cível	7.448	6.606	4.517	5.477
XXIII Juizado Esp.Cível	6.999	6.021	3.632	4.956
XXVII Juizado Esp.Cível	8.502	7.717	4.645	5.314
I Juizado Esp.Criminal	157	106	160	122
III Juizado Esp.Criminal	126	114	96	109
IV Juizado Esp.Criminal	138	100	59	104
VIII Juizado Esp.Criminal	193	138	190	134
1ª Vara Fazenda Pública	1.710	1.745	1.111	1.602
2ª Vara Fazenda Pública	1.913	2.018	1.083	1.298
3ª Vara Fazenda Pública	2.089	2.160	1.244	1.807
4ª Vara Fazenda Pública	2.044	1.730	1.010	1.611
5ª Vara Fazenda Pública	2.040	1.981	1.387	1.809
6ª Vara Fazenda Pública	2.453	2.408	1.358	1.954
7ª Vara Fazenda Pública	2.033	2.282	1.400	1.679
8ª Vara Fazenda Pública	1.621	1.971	1.281	2.150
9ª Vara Fazenda Pública	2.093	2.066	1.280	1.778
10ª Vara Fazenda Pública	1.548	1.620	986	1.265
11ª Vara Fazenda Pública	2.714	2.909	1.678	2.205
12ª Vara Fazenda Pública	2.487	2.599	1.431	2.021
13ª Vara Fazenda Pública	1.361	1.577	940	1.365
14ª Vara Fazenda Pública	1.827	1.958	1.174	1.397
15ª Vara Fazenda Pública	1.732	1.568	890	1.083

Quadro 16 – Produtividade das serventias (período de junho a setembro de 2016) – Petições Recebidas
Fonte: Corregedoria Geral de Justiça/RJ, 2016.

Serventias	Petições Juntadas			
	Junho	Julho	Agosto	Setembro
I Juizado Violência Doméstica e Família	166	395	168	926
I Juizado Esp.Cível	7.543	7.388	4.232	6.950
II Juizado Esp.Cível	7.782	7.395	5.129	5.525
III Juizado Esp.Cível	6.813	5.529	4.140	5.845
IV Juizado Esp.Cível	7.477	7.325	4.171	6.814
VI Juizado Esp.Cível	3.682	3.558	2.528	3.211
VII Juizado Esp.Cível	6.227	5.663	4.014	4.821
VIII Juizado Esp.Cível	4.287	4.337	2.701	5.116
IX Juizado Esp.Cível	3.112	3.024	1.883	2.490
XXI Juizado Esp.Cível	7.915	6.490	4.427	5.566
XXIII Juizado Esp.Cível	7.960	6.220	3.099	6.192
XXVII Juizado Esp.Cível	8.101	7.118	4.190	5.153
I Juizado Esp.Criminal	113	100	40	183
III Juizado Esp.Criminal	113	94	67	90
IV Juizado Esp.Criminal	140	92	51	105
VIII Juizado Esp.Criminal	127	165	40	261
1ª Vara Fazenda Pública	1.608	1.705	966	2.055
2ª Vara Fazenda Pública	2.137	2.081	1.056	1.478
3ª Vara Fazenda Pública	1.807	2.244	1.132	1.704
4ª Vara Fazenda Pública	1.917	1.272	1.099	1.840
5ª Vara Fazenda Pública	2.486	1.821	929	2.204
6ª Vara Fazenda Pública	2.229	2.307	1.277	2.081
7ª Vara Fazenda Pública	1.830	2.329	1.216	1.992
8ª Vara Fazenda Pública	1.680	2.081	1.136	1.920
9ª Vara Fazenda Pública	2.059	1.872	856	1.968
10ª Vara Fazenda Pública	1.571	1.724	911	1.280
11ª Vara Fazenda Pública	2.976	4.121	1.388	3.856
12ª Vara Fazenda Pública	2.329	3.142	1.455	2.585
13ª Vara Fazenda Pública	1.381	1.535	783	1.503
14ª Vara Fazenda Pública	1.701	1.786	1.039	1.311
15ª Vara Fazenda Pública	1.709	1.517	807	1.084

Quadro 17 – Produtividade das serventias (período de junho a setembro de 2016) – Petições Juntadas
Fonte: Corregedoria Geral de Justiça/RJ, 2016.

Ao confrontar os dados do quadro 9 com os quadros 16 e 17, observou-se que no ano de 2016, onde a maioria das unidades contou com o aumento do número de servidores, a produtividade aumentou. Isso ficou claro nos Juizados Especiais, onde o número de petições recebidas e juntadas aumentou, consideravelmente. Verificou-se ainda que, mesmo os Juizados Especiais que tiveram seu quadro de servidores

reduzido, a produtividade também aumentou, indicando aqui ser possível manter a qualidade, apesar da perda de funcionários, num claro indicativo de melhor gestão.

Em contrapartida, observou-se que nas varas de Fazenda Pública, onde o número de servidores alocados aumentou consideravelmente, nem todas mostraram melhora na produtividade com a mesma proporção. Isso demonstra que nem sempre o aumento de quantitativo de servidores será traduzido em maior produtividade. Tal fato depende muito do perfil do profissional envolvido e seu grau de motivação em relação ao trabalho. Não adianta número elevado de funcionários desmotivados, pois a produtividade será menor, isto está apresentado no estudo de Yeung e Azevedo (2012) que verificaram baixa correlação entre a celeridade dos tribunais e a disponibilidade de recursos humanos e materiais.

Estes pesquisadores também relataram a influência direta sobre a motivação para o trabalho no setor público por parte de três das quatro variáveis testadas: dificuldade, a autoeficácia e a especificidade das metas. Ainda concluíram que o papel desempenhado depende da motivação para o trabalho, confirmando que as especificidades de cada setor podem influenciar na motivação dos empregados.

Servidores públicos são mais motivados para o trabalho quando lhes são confiadas funções desafiadoras. O valor da missão institucional exerce influência na motivação dos servidores para o trabalho, e isso acontece devido ao fato de que a missão maximiza a importância da tarefa a ser desempenhada.

O fato de não poderem desenvolver todo o potencial de trabalho acaba, com o decorrer do tempo, gerando frustração e, conseqüentemente, insatisfação no trabalho. Em geral, quando as pessoas ingressam no serviço público, um dos atrativos é a estabilidade, e não a adequação ao cargo. Diante disso, muitas vezes o trabalho a ser exercido fica aquém do potencial daquele profissional. Se por um lado, a estabilidade no emprego é um fator positivo, o trabalho burocrático a ser exercido, a médio prazo, torna-se um aspecto negativo, gerando insatisfação, o que interfere na produtividade dos servidores públicos.

Ao avaliar o índice de produtividade em relação às petições recebidas e juntadas no período de 2017, verificou-se que o número de peças recebidas diminuiu razoavelmente, e as juntadas seguiram na mesma direção. Esses dados podem ser visualizados ao comparar os quadros 18, 19 e 20.

No quadro 18, a seguir, observou-se o número de servidores de cada serventia e percebeu-se que, ao contrário de 2016, a maioria das unidades apresentou redução em seus números, dados assinalados na cor verde. Essa redução no número de funcionários pode ser explicada, levando em consideração alguns aspectos, como: ausência de novos concursos; mais aposentadorias e troca de carreiras por parte dos servidores, impedindo, assim, novas lotações. Além disso, deve-se considerar a questão administrativa que diz respeito à mudança nos comandos dos Tribunais de Justiça, pois isso pode ensejar, por sua natureza política, eventuais trocas junto ao seu corpo técnico, comprometendo assim a continuidade de políticas exitosas.

	Junho		Julho		Agosto		Setembro	
Serventias da Capital 1º NUR	s/esp	AJ s/esp + TAJ	s/esp	AJ s/esp + TAJ	s/esp	AJ s/esp + TAJ	s/esp	AJ s/esp + TAJ
I Juizado Violência Doméstica e Família	1	7	1	7	1	7	1	7
I Juizado Esp.Cível	6	15	5	13	5	13	5	12
II Juizado Esp.Cível	3	16	2	14	2	14	2	14
III Juizado Esp.Cível	1	14	1	13	1	13	1	13
IV Juizado Esp.Cível	4	16	4	15	4	15	4	15
VI Juizado Esp.Cível	3	9	3	9	3	9	3	9
VII Juizado Esp.Cível	6	16	4	13	4	13	4	13
VIII Juizado Esp.Cível	6	10	6	9	6	9	6	9
IX Juizado Esp.Cível	1	7	1	7	1	7	1	7
XXI Juizado Esp.Cível	4	16	4	13	4	13	4	13
XXIII Juizado Esp.Cível	4	14	4	13	4	12	4	12
XXVII Juizado Esp.Cível	3	15	1	13	1	13	1	13
I Juizado Esp.Criminal	5	8	5	8	5	8	5	8
III Juizado Esp.Criminal	1	5	1	5	1	5	1	5
IV Juizado Esp.Criminal	7	8	7	8	7	8	7	8
VIII Juizado Esp.Criminal	4	6	4	5	4	5	4	5
1ª Vara Fazenda Pública	5	14	5	14	5	14	6	15
2ª Vara Fazenda Pública	6	13	7	14	6	13	6	14
3ª Vara Fazenda Pública	6	12	6	13	5	12	5	12
4ª Vara Fazenda Pública	1	11	1	11	1	11	1	11
5ª Vara Fazenda Pública	5	13	5	12	5	12	5	12
6ª Vara Fazenda Pública	2	14	2	14	2	13	1	12
7ª Vara Fazenda Pública	8	13	7	12	7	12	6	11
8ª Vara Fazenda Pública	4	12	3	12	3	11	3	11
9ª Vara Fazenda Pública	3	14	3	14	4	15	4	13
10ª Vara Fazenda Pública	4	14	4	14	4	14	4	14
11ª Vara Fazenda Pública	10	23	9	21	9	22	9	22
12ª Vara Fazenda Pública	9	22	9	20	9	22	8	20
13ª Vara Fazenda Pública	2	11	3	10	3	11	3	11
14ª Vara Fazenda Pública	3	15	3	14	3	14	3	14
15ª Vara Fazenda Pública	2	12	2	12	2	12	2	12

Quadro 18 – Quadro de servidores (junho a setembro de 2017)

Fonte: Corregedoria Geral de Justiça/RJ, 2017.

Os quadros 9 e 18 representam os dados referentes à redução no número de servidores no período de junho a setembro de 2016 e 2017, respectivamente.

Serventias	Petições Recebidas			
	Junho	Julho	Agosto	Setembro
I Juizado Violência Doméstica e Família	213	749	619	309
I Juizado Esp.Cível	2.899	3.409	3.316	2.931
II Juizado Esp.Cível	2.785	2.739	3.029	2.647
III Juizado Esp.Cível	2.847	2.711	2.772	2.441
IV Juizado Esp.Cível	3.354	3.048	2.483	2.464
VI Juizado Esp.Cível	3.500	2.926	3.669	3.176
VII Juizado Esp.Cível	2.666	2.793	2.826	2.455
VIII Juizado Esp.Cível	3.722	3.598	4.238	3.548
IX Juizado Esp.Cível	2.773	2.891	3.199	2.823
XXI Juizado Esp.Cível	3.507	3.293	3.360	2.631
XXIII Juizado Esp.Cível	3.588	3.430	3.192	2.722
XXVII Juizado Esp.Cível	2.760	2.393	2.735	2.602
I Juizado Esp.Criminal	205	135	210	115
III Juizado Esp.Criminal	193	211	165	112
IV Juizado Esp.Criminal	90	83	100	94
VIII Juizado Esp.Criminal	155	178	202	184
1ª Vara Fazenda Pública	1.731	1.725	1.940	1.649
2ª Vara Fazenda Pública	1.444	1.406	1.675	1.669
3ª Vara Fazenda Pública	1.799	1.486	1.616	1.421
4ª Vara Fazenda Pública	1.622	1.514	1.833	1.630
5ª Vara Fazenda Pública	1.523	1.561	1.905	1.568
6ª Vara Fazenda Pública	1.530	1.636	2.107	1.781
7ª Vara Fazenda Pública	1.436	1.645	1.802	1.553
8ª Vara Fazenda Pública	983	982	1.223	1.345
9ª Vara Fazenda Pública	1.356	1.495	2.147	1.664
10ª Vara Fazenda Pública	1.736	1.909	1.863	1.666
11ª Vara Fazenda Pública	2.306	3.803	3.932	3.222
12ª Vara Fazenda Pública	2.421	2.992	3.148	2.785
13ª Vara Fazenda Pública	1.066	1.076	1.032	890
14ª Vara Fazenda Pública	1.338	1.264	1.330	1.253
15ª Vara Fazenda Pública	1.442	1.337	1.728	1.363

Quadro 19 – Produtividade das serventias (período de junho a setembro de 2017) – Petições Recebidas
Fonte: Corregedoria Geral de Justiça/RJ, 2017.

Serventias	Petições Juntadas			
	Junho	Julho	Agosto	Setembro
I Juizado Violência Doméstica e Família	234	605	630	199
I Juizado Esp.Cível	2.762	3.181	3.245	2.848
II Juizado Esp.Cível	2.652	2.575	2.539	2.236
III Juizado Esp.Cível	2.442	2.468	2.401	2.179
IV Juizado Esp.Cível	2.865	2.754	2.207	2.260
VI Juizado Esp.Cível	2.932	2.436	3.175	2.695
VII Juizado Esp.Cível	2.402	2.445	2.398	2.176
VIII Juizado Esp.Cível	3.884	3.711	4.300	3.418
IX Juizado Esp.Cível	2.639	2.862	3.146	2.887
XXI Juizado Esp.Cível	3.551	3.321	3.210	2.298
XXIII Juizado Esp.Cível	3.532	3.440	3.085	2.246
XXVII Juizado Esp.Cível	2.467	2.338	2.640	2.466
I Juizado Esp.Criminal	175	108	143	117
III Juizado Esp.Criminal	171	209	113	115
IV Juizado Esp.Criminal	72	82	90	80
VIII Juizado Esp.Criminal	162	125	223	133
1ª Vara Fazenda Pública	1.654	1.811	1.850	1.416
2ª Vara Fazenda Pública	1.499	1.496	1.599	1.392
3ª Vara Fazenda Pública	1.926	1.404	1.595	1.230
4ª Vara Fazenda Pública	1.568	1.533	1.919	1.361
5ª Vara Fazenda Pública	1.557	2.033	2.553	1.330
6ª Vara Fazenda Pública	1.557	1.524	2.164	1.688
7ª Vara Fazenda Pública	1.323	1.594	1.950	1.373
8ª Vara Fazenda Pública	980	1.929	1.761	1.140
9ª Vara Fazenda Pública	1.303	1.599	2.306	1.473
10ª Vara Fazenda Pública	1.760	1.907	2.059	1.423
11ª Vara Fazenda Pública	2.173	3.680	3.526	3.212
12ª Vara Fazenda Pública	3.549	3.968	3.465	2.701
13ª Vara Fazenda Pública	1.084	1.230	1.049	903
14ª Vara Fazenda Pública	1.203	1.242	1.284	1.122
15ª Vara Fazenda Pública	1.377	1.299	1.706	1.151

Quadro 20 – Produtividade das serventias (período de junho a setembro de 2017) – Petições Juntadas
Fonte: Corregedoria Geral de Justiça/RJ, 2017.

Já os quadros 19 e 20 ilustram a diminuição tanto no recebimento de petições, como no de juntadas de peças, mas levam em consideração que o número de funcionários também reduziu no período, demonstrando pequena alteração na produtividade, pois houve queda no número de petições recebidas.

Outra questão verificada refere-se à produtividade das Varas de Fazenda Pública. O quantitativo de servidores aumentou em 2016; para, em 2017, reduzir principalmente, no mês de agosto, onde a maioria das unidades diminuiu sua produtividade. Nestas unidades, porém, houve aumento, mesmo com menos servidores. Isso deixa claro que não será o número de funcionários que vai nortear a produtividade, mas sim o trabalho individual e o comprometimento das equipes sob lideranças positivas que trabalhem com afinco na questão.

No quadro 21, a seguir, observou-se que poucas foram as serventias cuja produtividade aumentou, excetuando-se as de Fazenda Pública, que obtiveram uma expressiva melhora de produtividade. Já o quadro 22 indicou o declínio tanto no número de servidores dos cartórios analisados, como de produtividade. Ao contrário de outras análises mencionadas anteriormente, dando conta de que o número de servidores não teria influenciado na produtividade, neste caso, em específico chama a atenção. Isso é explicado pelo fato de que ao longo do período analisado (2015 a 2017), principalmente nos dois últimos anos, houve deslocamento de servidores, mas gradativamente esse movimento de servidores foi diminuindo, demonstrando que a realocação exerceu influência nos resultados apresentados pelos cartórios.

Serventias da Capital 1º NUR	JUNHO 2017				JULHO 2017			
	s/esp	AJ s/esp + TAJ	Petições recebidas	Petições juntadas	s/esp	AJ s/esp + TAJ	Petições recebidas	Petições juntadas
I Juizado Violência Doméstica e Família	1	7	213	234	1	7	749	605
I Juizado Esp.Cível	6	15	2.899	2.762	5	13	3.409	3.181
II Juizado Esp.Cível	3	16	2.785	2.652	2	14	2.739	2.575
III Juizado Esp.Cível	1	14	2.847	2.442	1	13	2.711	2.468
IV Juizado Esp.Cível	4	16	3.354	2.865	4	15	3.048	2.754
VI Juizado Esp.Cível	3	9	3.500	2.932	3	9	2.926	2.436
VII Juizado Esp.Cível	6	16	2.666	2.402	4	13	2.793	2.445
VIII Juizado Esp.Cível	6	10	3.722	3.884	6	9	3.598	3.711
IX Juizado Esp.Cível	1	7	2.773	2.639	1	7	2.891	2.862
XXI Juizado Esp.Cível	4	16	3.507	3.551	4	13	3.293	3.321
XXIII Juizado Esp.Cível	4	14	3.588	3.532	4	13	3.430	3.440
XXVII Juizado Esp.Cível	3	15	2.760	2.467	1	13	2.393	2.338
I Juizado Esp.Criminal	5	8	205	175	5	8	135	108
III Juizado Esp.Criminal	1	5	193	171	1	5	211	209
IV Juizado Esp.Criminal	7	8	90	72	7	8	83	82
VIII Juizado Esp.Criminal	4	6	155	162	4	5	178	125
1ª Vara Fazenda Pública	5	14	1.731	1.654	5	14	1.725	1.811
2ª Vara Fazenda Pública	6	13	1.444	1.499	7	14	1.406	1.496
3ª Vara Fazenda Pública	6	12	1.799	1.926	6	13	1.486	1.404
4ª Vara Fazenda Pública	1	11	1.622	1.568	1	11	1.514	1.533
5ª Vara Fazenda Pública	5	13	1.523	1.557	5	12	1.561	2.033
6ª Vara Fazenda Pública	2	14	1.530	1.557	2	14	1.636	1.524
7ª Vara Fazenda Pública	8	13	1.436	1.323	7	12	1.645	1.594
8ª Vara Fazenda Pública	4	12	983	980	3	12	982	1.929
9ª Vara Fazenda Pública	3	14	1.356	1.303	3	14	1.495	1.599
10ª Vara Fazenda Pública	4	14	1.736	1.760	4	14	1.909	1.907
11ª Vara Fazenda Pública	10	23	2.306	2.173	9	21	3.803	3.680
12ª Vara Fazenda Pública	9	22	2.421	3.549	9	20	2.992	3.968
13ª Vara Fazenda Pública	2	11	1.066	1.084	3	10	1.076	1.230
14ª Vara Fazenda Pública	3	15	1.338	1.203	3	14	1.264	1.242
15ª Vara Fazenda Pública	2	12	1.442	1.377	2	12	1.337	1.299

Quadro 21 – Correlação número de serventuários x Produtividade das serventias (petições recebidas e juntadas)

Fonte: Corregedoria Geral de Justiça/RJ, 2017.

Serventias da Capital 1º NUR	AGOSTO 2017				SETEMBRO 2017			
	s/esp	AJ s/esp + TAJ	Petições recebidas	Petições juntadas	s/esp	AJ s/esp + TAJ	Petições recebidas	Petições juntadas
I Juizado Violência Doméstica e Família	1	7	619	630	1	7	309	199
I Juizado Esp.Cível	5	13	3.316	3.245	5	12	2.931	2.848
II Juizado Esp.Cível	2	14	3.029	2.539	2	14	2.647	2.236
III Juizado Esp.Cível	-	13	2.772	2.401	-	13	2.441	2.179
IV Juizado Esp.Cível	4	15	2.483	2.207	4	15	2.464	2.260
VI Juizado Esp.Cível	3	9	3.669	3.175	3	9	3.176	2.695
VII Juizado Esp.Cível	4	13	2.826	2.398	4	13	2.455	2.176
VIII Juizado Esp.Cível	6	9	4.238	4.300	6	9	3.548	3.418
IX Juizado Esp.Cível	1	7	3.199	3.146	1	7	2.823	2.887
XXI Juizado Esp.Cível	4	13	3.360	3.210	4	13	2.631	2.298
XXIII Juizado Esp.Cível	4	12	3.192	3.085	4	12	2.722	2.246
XXVII Juizado Esp.Cível	1	13	2.735	2.640	1	13	2.602	2.466
I Juizado Esp.Criminal	5	8	210	143	5	8	115	117
III Juizado Esp.Criminal	1	5	165	113	1	5	112	115
IV Juizado Esp.Criminal	7	8	100	90	7	8	94	80
VIII Juizado Esp.Criminal	4	5	202	223	4	5	184	133
1ª Vara Fazenda Pública	5	14	1.940	1.850	6	15	1.649	1.416
2ª Vara Fazenda Pública	6	13	1.675	1.599	6	14	1.669	1.392
3ª Vara Fazenda Pública	5	12	1.616	1.595	5	12	1.421	1.230
4ª Vara Fazenda Pública	1	11	1.833	1.919	1	11	1.630	1.361
5ª Vara Fazenda Pública	5	12	1.905	2.553	5	12	1.568	1.330
6ª Vara Fazenda Pública	2	13	2.107	2.164	1	12	1.781	1.688
7ª Vara Fazenda Pública	7	12	1.802	1.950	6	11	1.553	1.373
8ª Vara Fazenda Pública	3	11	1.223	1.761	3	11	1.345	1.140
9ª Vara Fazenda Pública	4	15	2.147	2.306	4	13	1.664	1.473
10ª Vara Fazenda Pública	4	14	1.863	2.059	4	14	1.666	1.423
11ª Vara Fazenda Pública	9	22	3.932	3.526	9	22	3.222	3.212
12ª Vara Fazenda Pública	9	22	3.148	3.465	8	20	2.765	2.701
13ª Vara Fazenda Pública	3	11	1.032	1.049	3	11	890	903
14ª Vara Fazenda Pública	3	14	1.330	1.284	3	14	1.253	1.122
15ª Vara Fazenda Pública	2	12	1.728	1.706	2	12	1.363	1.151

Quadro 22 – Correlação número de serventuários x Produtividade das serventias (petições recebidas e juntadas)

Fonte: Corregedoria Geral de Justiça/RJ, 2017.

Um dos fatores que culminaram com novas lotações, foi a mudança de administração, ocorrida no início de 2017. Tal fato foi evidenciado por números daquele ano, tanto em relação ao número de servidores como na produtividade apresentada. Essa alteração foi gerada, possivelmente, pela ausência de uma política de recursos humanos voltada para o longo prazo. Assim, pode-se ter resultados mais satisfatórios ao longo dos anos. O tema Gestão de Pessoas na administração pública envolve políticas que não se bastam em apenas curtos períodos administrativos. Uma vez que a continuidade das políticas não poderá estar atrelada às pessoas, mas à institucionalidade do trabalho.

A falta de uma política de continuidade nas boas ações no setor público, em regra geral, tem ocasionado despesas desnecessárias aos cofres públicos. As mudanças na administração devem priorizar as boas iniciativas alcançadas numa gestão que transfira o comando. Estratégias exitosas devem ser aperfeiçoadas, tendo como objetivo básico a instituição e os serviços a serem prestados. O Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro não é exceção a esse contexto.

Outro motivo de análise diz respeito à ineficiência dos servidores. Os mesmos, estão cientes das regras de estabilidade e da dificuldade da máquina pública em operar eventuais demissões, em que boa parte dos profissionais acabam por não produzirem a contento, estando sua produtividade muito aquém do desejado, principalmente, quando comparada ao setor privado. É preciso, ainda, que o órgão público reconheça seus bons servidores, procurando incentivá-los financeira e academicamente. Assim, poderá ter à sua disposição quadros mais qualificados e comprometidos com uma política de melhor prestação do serviço público.

Devido à grande insatisfação social com a prestação dos serviços públicos, foi incluído no artigo 37 da Constituição Federal (CF/88), por meio da Emenda Constitucional (EC) nº 19/1998, o princípio da eficiência, segundo o qual a atividade administrativa deve ser realizada com presteza, perfeição e rendimento funcional, buscando-se a produtividade e, principalmente, a redução dos gastos de dinheiro público (CARVALHO FILHO, 2012).

Percebe-se, com a inclusão deste princípio, a transição do modelo de administração burocrática, para o modelo de administração gerencial, no qual prioriza-se, para a execução dos serviços públicos, os meios que atendam de forma mais satisfatória os interesses sociais. Nesse sentido, Meirelles (2010) destacou que o

princípio da eficiência é o mais moderno princípio da função administrativa, haja vista que esta deve ser desempenhada obedecendo não somente o princípio da legalidade, mas também a busca por resultados satisfatórios tanto para o serviço público, atendendo às necessidades da comunidade e de seus membros.

Não restam dúvidas de que a eficiência é fundamental para uma satisfatória prestação de serviços públicos. Sabendo desta importância, a eficiência, após a EC nº 45/2004, passou a ser um direito com sede fundamental, arrolado no artigo 5º da CF/88. Este direito manifesta-se através de uma razoável duração do processo e os meios que garantam a sua tramitação (MEIRELLES, 2010).

Cabe destacar que não só a inclusão deste princípio na Constituição é importante, mas também a sua observância. Como já mencionado, nenhum órgão público será eficiente pela simples inclusão do princípio da eficiência na Constituição. É necessário ir além, e garantir que as condutas dos agentes administrativos sejam pautadas pela eficiência, o que demonstra uma grande alteração na percepção dos servidores públicos em geral. A adoção da avaliação de desempenho nos órgãos públicos se faz necessária, porém, com instrumentos que possibilitem sua aplicação efetiva.

O desenho organizacional público, na realidade brasileira, normalmente apresenta formas diversas e níveis hierárquicos múltiplos. Seus sistemas são complexos devido ao alto índice de burocracia existente no seu funcionamento, isto é, o tipo de regulamento desenvolvido na burocracia estatal tende a ser aplicado a qualquer organização pública.

Dessa maneira, as condições e a organização do trabalho tendem a uniformizar-se no setor público, ou seja, os trabalhadores das organizações públicas tendem a encontrar-se em idênticas situações laborais e de organização do trabalho, proporcionadas pela burocracia estatal. Estas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras, o que dificulta a conquista de bons resultados.

Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com as mudanças de procedimentos e implantação de novas tecnologias, na formação dos valores e crenças organizacionais e nas políticas de recursos humanos. Deve-se ressaltar a importância do desenvolvimento da liderança para as

organizações. O setor público não pode se furtar a trabalhar as características desejáveis e não-desejáveis de seus líderes. Trata-se de questão imprescindível quando se pretende discutir uma melhor gestão de pessoas no serviço público. Assim, pode-se atingir uma maior efetividade nos resultados quanto ao aumento da eficiência e eficácia organizacional na busca de melhora.

5 CONCLUSÃO

O Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro vem se destacando em relação aos demais Tribunais do Brasil, no que diz respeito à celeridade dos processos. As estatísticas que colocam o TJ/RJ na liderança do Judiciário nacional demonstram que estratégias têm sido utilizadas visando maximizar o serviço. São 81 comarcas no estado, 14 regionais, 524 varas, 35 câmaras, sendo 27 cíveis e 8 criminais com mais de 75% dos processos já virtualizados, desde 2015. Nesse sentido, uma das ferramentas utilizadas foi realocar seus servidores buscando melhorar a produtividade na 1ª instância, considerando a crescente demanda do judiciário.

Essa estratégia é importante tanto para o Tribunal de Justiça, como para a sociedade e para o Governo. No caso do Tribunal de Justiça porque ele passa a se deparar com processos mais ágeis, permitindo o alcance da prestação jurisdicional em curto espaço de tempo, observando-se os ritos processuais pertinentes às matérias, em cada caso específico. Além disso, a Administração Superior pode colher os frutos de uma boa distribuição do corpo de seus servidores, sinalizando para uma máquina mais enxuta com possibilidade de real melhoria dos salários, um dos atrativos às carreiras públicas e quadros mais preparados. O Governo também é favorecido, pois, com maior produtividade, a necessidade de reposição de servidores torna-se menos frequente e mais qualificada. Trata-se, na verdade, de um investimento no seu capital humano, quando o funcionário for atraído à carreira pelas condições demonstradas, poderá contribuir, decisivamente, para a melhoria da mesma.

A lotação realizada previamente pela Corregedoria Geral de Justiça levou a um aumento de servidores em alguns cartórios, gerando aumento de produção em algumas serventias, mas não foi observada sequência de melhorias ao longo dos meses. Ainda, verificou-se que o nível de produtividade não estava ligado ao

quantitativo de servidores, ou seja, indica quão importante é o trabalho de motivação e liderança das chefias de cartórios.

Pôde-se constatar que em 2017 ocorreu um declínio não só de produção, mas também de servidores em alguns cartórios, pela perda de servidores por aposentadorias, busca por novas carreiras e mudanças na administração superior. O tema é abrangente e pertinente, não sendo pretensão esgotá-lo nesta pesquisa. Ao contrário, sugere-se a realização de novos estudos, devido à sua relevância, além de outras análises em períodos distintos de administrações, confrontando dados novos e situações ainda não vivenciadas na administração. Trata-se de um trabalho a longo prazo, com análises periódicas e, acima de tudo, reconhecimento pela Administração Superior de tal necessidade, priorizando assim um serviço público com mais qualidade, desempenhado por técnicos preparados, sem indicações políticas.

Diante do exposto, conclui-se que os fatores motivacionais são de suma importância dentro do contexto organizacional geral. Isso porque os colaboradores das organizações têm anseios e necessidades a serem supridos, e nem sempre isso ocorre, dificultando o desenvolvimento profissional e o alcance das metas. No serviço público, devido à sua especificidade e o modo de administração, o nível de motivação dos servidores públicos é considerado baixo e poucas são as ações elaboradas para maximizar esta motivação. Algumas mudanças no serviço público têm sido implementadas nos últimos anos na busca para o estabelecimento de ações estratégicas similares às empresas da iniciativa privada, porém com resultados aquém das expectativas.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, T.N.G.F.; SILVA, L.B. Treinamento no Serviço Público. **Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 1, 2012, pp.1-28.
- ASSIS, L.B.; SANCHES JÚNIOR, P.F. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**: Um Estudo de Caso sobre Limites e Possibilidades em uma Autarquia. XXXVIII Encontro do ANPAD. Rio de Janeiro, 13 a 17 de setembro de 2014.
- BERTONCINI, I.; MONTEIRO, A.O.; FADUL, E. **Gestão Estratégica e Reforma do Poder Judiciário: o Caso do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia**. XXXVIII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 13 a 17 de setembro de 2014.
- BIANCHI, E.M.P.G.; QUISHIDA, A.; FORON, P.G. **Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades**. RAC, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 3, pp. 41-61, Jan./Fev. 2017.
- BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Levantamento de governança e gestão de pessoas / Tribunal de Contas da União**; Relator Ministro-substituto Marcos Bemquerer Costa. – Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Pessoal, 2013.
- BUIATTI, C. L.; SHINYASHIKI, G. T. **Gestão de RH no Setor Público: validação da escala de PSM – Public Service Motivation**. Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, v. 3, n. 1, 2011.
- CÂMARA, A.F. **Juizados especiais cíveis estaduais, federais e da fazenda pública uma abordagem crítica**. 7.ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2012.
- CARVALHO, P.A.S.; TORRES, K.A.; BORDA, E.L.; MARTINS, P.L. **Análise de gestão de pessoas na administração pública**: um estudo de caso. XII SEGET, 28 a 30 de outubro de 2015.
- CHOI, D. Y.; SAITO, R.; SILVA, V. A. B. **Estrutura de capital e remuneração dos funcionários: evidência empírica no Brasil**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.19, n.2, p.249-269, abr. 2015.
- CORREGEDORIA GERAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. <http://cgj.tjrj.jus.br/documents/1017893/1042444/cncgj-judicial.pdf> Acesso em 11/05/2018.
- DIAS, S. A. A.; SANTOS, L. G.; OLIVEIRA, C. C.; SANTOS, W. J. **Gestão de Pessoas no setor público: contribuições ergológicas**. IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. Porto Alegre, RS, Brasil, 19 a 21 de Outubro de 2016.
- HASNAIN, Z.; MANNING, N.; PIERSKALLA, H. **Performance-related pay in the public sector: a review of theory and evidence**. Policy Research Working Paper 6043, World Bank, 2012.

KLEIN, F.A.; MASCARENHAS, A.O. **Motivação no Serviço Público: efeitos sobre a retenção e satisfação profissional dos gestores governamentais.** In: Encontro Anual da ANPAD, 38, Rio de Janeiro, 2014. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. **Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental.** Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 50(1):17-39, jan./fev. 2016.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**, 36^a ed. São Paulo. Malheiros, 2010.

MELLO, S. P. T.; MELO, P. A.; FILHO, R. T. M. **Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do Fórum de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica.** RACE, Unoesc, v. 15, n. 1, p. 349-374, jan./abr. 2016.

OLIVEIRA, K. et al. **Retenção de pessoas no setor público mineiro: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental.** Revista Carreiras e Pessoas, v. 2, n. 3, p. 46-64, 2012.

OLIVEIRA, K. P.; CHAGNAZAROFF, I. B.; SILVEIRA, M. C.; MORAES, C. E. S. **Gestão de Carreiras no Setor Público Mineiro: o caso dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental.** Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 19, n. 62, Jan./Jun. 2013.

PANTOJA, M. J. P.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no serviço público.** Brasília, ENAP, 2010.

RODRIGUES, W. A.; NETO, M. T. R. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público.** Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro 48(1):253-73, jan./fev. 2014.

SILVEIRA, J. I.; PINHEIRO, I. A.; ANTUNES, E. D. **Critérios de avaliação no Setor Público: um comparativo entre União x Seis Estados.** RPCA. Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, jul./set. 2012: 53-68.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. <https://www3.tjrj.jus.br/consultadje/consultaDJE.aspx?dtPub=28/01/2016&caderno=A&pagina=25> Acesso em 15/11/2017.

http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/18186/codjerj_novo.pdf
Acesso em 10/07/2018.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO. https://www.tjsp.jus.br/Download/PlanejamentoEstrategico/PlanejamentoEstrategico_2015_2020.pdf Acesso em 30/06/2018.

VARGAS, C. S.; CAGOL, F. **Gestão por competências no Serviço Público.** Revista Conhecimento Online. Ano 4, volume 1, Março de 2012.

VIEIRA, C. B. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública.** Revista ADMpg Gestão Estratégica, vol. 4, nº1, 2011.

YEUNG, L.; AZEVEDO, P. **Além dos “achismos” e das evidências anedóticas: medindo a eficiência dos tribunais brasileiros.** Economia aplicada, v. 16, n. 4, 2012, p. 643-663.

GLOSSÁRIO

ACERVO

Quantitativo de processos de um cartório

ARQUIVADOS MÊS

Quantidade de processo que deixam de integrar o acervo dos cartórios

BSC

Balanced Scorecard

CENSE's

Centros Socioeducativos para Menores

CGJ/RJ

Corregedoria Geral de Justiça do Estado do Rio de Janeiro

CNJ

Conselho Nacional de Justiça

DEIGE

Departamento de Informações Gerenciais do TJ/RJ

DJERJ

Diário de Justiça do Estado do Rio de Janeiro

EC

Emenda Constitucional

EPPGG

Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental

GEAP-C

Grupo Emergencial de Auxílio Programado Cartório

GT LOTAÇÃO

Grupo Técnico de Lotação

JEC

Juizados Especiais Cíveis

JECRIM

Juizados Especiais Criminais

NUR

Núcleo Regional

PETIÇÕES JUNTADAS

Peças processuais anexadas aos processos

PETIÇÕES RECEBIDAS

Peças processuais destinadas aos cartórios para integrar os respectivos processos

TCU

Tribunal de Contas da União

TJ/RJ

Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro

TOMBADOS GERAL

Processos distribuídos de forma aleatória nas serventias

VEP

Vara de Execuções Penais