



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Ana Paula Fonseca**

**APLICAÇÃO DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES NA GESTÃO CARTORÁRIA**

**Porto Alegre**

**2016**

**Ana Paula Fonseca**

**Aplicação da Teoria das Restrições na Gestão Cartorária**

Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

Orientador: Prof. Dr. Ariston Azevedo

**Porto Alegre**

**2016**

**ANA PAULA FONSECA**

**APLICAÇÃO DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES NA GESTÃO CARTORÁRIA**

Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

Orientador: Prof. Dr. Ariston Azevedo

Conceito final:

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Paulo Ricardo Zilio Abdala

---

Orientador: Prof. Dr. Ariston Azevedo

## RESUMO

Aplica-se o princípio da eficiência em um órgão da administração pública, com a finalidade de se alcançar a eficácia na prestação dos serviços, gerenciando, para tanto, os gargalos existentes nos diferentes sistemas dentro de um cartório judicial especializado na área cível do Poder Judiciário Estadual. O processo envolve cinco passos para o aprimoramento contínuo da Teoria das Restrições, que busca identificar a restrição do sistema, explorar a restrição do sistema, subordinar todo o sistema à restrição, elevar a restrição do sistema e retornar a primeira etapa. A finalidade é evitar uma nova restrição nos dois pontos de gargalos identificados no 2º Cartório Cível da Comarca de Sapucaia do Sul. O primeiro consiste no cumprimento de despachos, que trata da expedição dos documentos necessários ao andamento do processo. E o segundo na juntada de documentos, que é a anexação aos autos de todo e qualquer documento que chegue, procedendo-se à conferência, numeração e andamento. A metodologia adotada foi a de estudo de caso e buscou-se explorar situações reais, descrever essas situações, explicar variáveis de causas e efeitos e buscar soluções possíveis e exequíveis.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cartório Judicial. Princípio da Eficiência. Eficácia. Teoria das Restrições. Gargalos.

## **ABSTRACT**

In order to attain effectiveness in the provision of services, the concept of efficiency is applied to a body of public administration — a civil court registry office of the State Judicial System. Bottlenecks existing in several of its operations are managed. The process entails the Theory of Constraints five steps for continual improvement: identification of the system's constraint, investigation of the system's constraint, subordination of the whole system to the constraint, raising of the system's constraint, and return to the first step. The purpose is to avoid the emergence of a new constraint in two bottlenecks identified in the 2<sup>nd</sup> civil registry office of Sapucaia do Sul district. The first bottleneck concerns the fulfillment of orders having to do with documents which are necessary to the running of the process. The second concerns the annexation of new documents to the proceedings, and the checking, enumeration and running of these documents. The research adopts a case study methodology and aims to investigate real situations, to describe them, to understand variables of cause and effect, and to search for reasonable and achievable answers.

**KEYWORDS:** Court Registry Office. Efficiency Principle. Effectiveness. Theory of Constraints. Bottlenecks.

## AGRADECIMENTOS

*Em primeiro lugar, agradeço a minha mãe, que sempre me apoiou e esteve presente em todos os principais momentos de minha vida. Pelo seu amor, compreensão e ensinamentos. Por me ensinar a ser uma pessoa correta e de caráter, a lutar pelos meus sonhos e não deixar que nada e nem ninguém me convencesse do contrário.*

*Agradeço a minha filha, pelos momentos que a deixei de lado para estudar. Agradeço por ter esperado para nascer momentos depois que terminei de corrigir e entregar um trabalho. Agradeço pelo seu olhar terno que me dá calma e serenidade para não desistir.*

*Agradeço a meus professores pelos ensinamentos e disponibilidade.*

*Agradeço aos colegas pela parceria, pela ajuda, pelas palavras e pelo divertimento.*

*E de coração, agradeço ao meu orientador, Prof. Ariston, pela paciência e pelo auxílio.*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>2</b>	<b>PODER JUDICIÁRIO ESTADUAL.....</b>	<b>11</b>
2.1	CARTÓRIOS JUDICIAIS.....	12
2.2	GESTÃO CARTORÁRIA.....	13
<b>3</b>	<b>PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS E PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA.....</b>	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>EFICIÊNCIA E EFICÁCIA.....</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>TEORIA DAS RESTRIÇÕES (GARGALOS).....</b>	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>25</b>
6.1	TIPO DE PESQUISA.....	25
6.3	LEVANTAMENTO, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	27
<b>7</b>	<b>ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>28</b>
7.1	APRESENTAÇÃO DO CARTÓRIO.....	28
7.2	MAPEAMENTO DOS PONTOS DE GARGALO.....	30
7.2.1	Cumprimento de Processos.....	30
7.2.2	Juntada de Documentos.....	33
7.3	CINCO PROCESSOS PARA O APRIMORAMENTO CONTÍNUO.....	34
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>39</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
	<b>ANEXO A.....</b>	<b>47</b>
	<b>ANEXO B.....</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública em geral sempre necessitou de maior eficiência na prestação de seus serviços. Tanto é verdade que, através da Emenda Constitucional 19/1998, a eficiência foi alçada a princípio constitucional, tornando-se, assim, uma obrigação na prestação do serviço público e não mais apenas uma intenção.

Para atender a essa exigência constitucional, o administrador público se viu obrigado a pensar e implementar modos de gestão mais condizentes com a realidade e anseio dos cidadãos. Contudo, a questão da eficiência é em si mesma complexa e sua aplicação às atividades administrativas pública não raro tem levantado polêmicas. Como adverte Pascarelli Filho (2006, p. 802), “o princípio da eficiência e sua utilização na administração pública brasileira possuem concepções diferenciadas que ainda carecem de muitos estudos”. Essa assertiva demonstra a necessidade de um contínuo processo de pesquisa e análise sobre o tema, para o que esse trabalho tem o intuito de colaborar.

A partir do ano de 1980, com a introdução da chamada Nova Administração Pública, também conhecida como administração pública gerencial, as organizações passaram a buscar na iniciativa privada modelos administrativos e ferramentas capazes de auxiliar na melhoria da prestação dos serviços públicos e, com isso, no cumprimento de sua missão constitucional. Segundo Oliveira e Paula (2013), com a nova administração pública, a eficiência passou a ser a palavra de ordem, promovendo a busca da adequação entre meios e fins.

A eficiência pressupõe a realização das tarefas afetas a cada organização com a máxima presteza, qualidade e economia. Ela pode ser medida de forma quantitativa pelo volume de trabalho realizado e, de forma qualitativa, pela excelência do trabalho realizado.

Por sua vez, a eficácia refere-se ao alcance dos fins da organização de acordo com a realidade em que está inserida. Tanto a eficiência quanto a eficácia têm em comum a dificuldade de definição de um formato específico de medição, uma vez que não há consenso entre os estudiosos sobre critérios comuns de aferição. Esses dependem também dos objetivos de cada organização.

De forma abrangente, Di Pietro (2004, p. 84) relata que o princípio da eficiência pode ser classificado de duas maneiras. A primeira está relacionada ao modo de atuação do agente público. A segunda, ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a administração pública.

Apesar de a eficiência ser agora um princípio constitucional, o que, por si só já obrigaria a administração pública ao seu cumprimento, a morosidade do judiciário no país não



é nenhuma novidade. Como será visto no decorrer do trabalho, várias são as causas que atuam para que ocorra essa morosidade. Corroborando com essa afirmativa, existe o estudo realizado pelo Ministério da Justiça (2007, p. 23), em que consta que oitenta por cento do tempo total de processamento das ações decorre dentro dos cartórios em função de prazos que precisam ser aguardados ou de rotinas a cargo dos servidores.

A mesma pesquisa mencionada no parágrafo anterior constatou que esse tempo de permanência dos processos nos cartórios judiciais abrange aspectos como os seguintes: o tempo de espera para o atendimento de intimações por parte dos advogados; o tempo de espera para o cumprimento de diligências externas, tais como respostas de ofícios, retornos de comprovantes de citação e intimação, encaminhamento de documentos por outros órgãos; e ainda, o tempo de espera em função de gargalos que ocorrem dentro das varas, por causa do elevado volume de processos, do número de servidores que não condiz com a necessidade dos cartórios, da falta de materiais e tecnologias e de problemas de gestão e organização.

Desse tempo indicado na pesquisa do Ministério da Justiça (2007), muito decorre dos períodos em que os processos ficam parados nos cartórios aguardando alguma diligência a cargo dos servidores, conforme já mencionado anteriormente. Esses gargalos de processos são muito prejudiciais ao bom andamento das ações; por isso devem receber especial atenção dos gestores dos cartórios judiciais.

Goldratt e Cox (2002, p. 133-134) descrevem gargalo como sendo o recurso cuja capacidade é igual ou menor que a sua demanda. Refere ainda que os gargalos não são necessariamente ruins ou bons, eles apenas são uma realidade. A teoria das restrições, criada inicialmente como um sistema de administração da produção (GOLDRATT; COX, 2002), através de ferramentas simples e de fácil aplicação — dentre as quais destacam-se os Cinco Processos para o Aprimoramento Contínuo, aqui utilizados — busca o gerenciamento dos gargalos.

O serviço prestado pelo Poder Judiciário é de ordem jurisdicional e de suma importância para a vida das pessoas por ser, invariavelmente, a última alternativa para solução de seus problemas, sejam eles quais forem. Daí a relevância de uma prestação de serviços eficiente e eficaz.

Afora isso, conforme estudo realizado por Nogueira e Chagas (2011, p. 02), o Estado do Rio Grande do Sul é líder em demandas judiciais e apresenta um crescimento anual em torno de dez por cento. Já o número de servidores não vem acompanhando esse crescimento, o que impacta diretamente a prestação dos serviços à comunidade como já observado.

Assim, levando-se em conta as questões acima analisadas, o presente trabalho terá

como principais temas de pesquisa a eficiência, a eficácia e os gargalos que impedem o bom andamento dos cartórios judiciais do Poder Judiciário Estadual. Com essa análise se buscará verificar os principais pontos de gargalo que atrapalham a eficiência e eficácia na prestação jurisdicional. A relevância do tema reside na tentativa de se detectar os pontos de gargalo dentro de um cartório judicial, na aferição dos impactos que esses gargalos trazem à eficiência e eficácia organizacional e, por fim, no estudo da possibilidade de acabar ou minimizar sua ocorrência.

Diante de todo o exposto, podemos assim definir a problemática apresentada para este estudo: quais os principais gargalos ou restrições que atrapalham a eficiência e eficácia na prestação jurisdicional do 2º Cartório Cível da Comarca de Sapucaia do Sul?

Para atingir o objetivo proposto, faz-se necessário delimitar alguns objetivos específicos:

- a) identificar as restrições do sistema;
- b) decidir como explorar as restrições identificadas;
- c) sincronizar os demais recursos do cartório com as restrições;
- d) elevar a capacidade das restrições do sistema identificadas;
- e) gerenciar as restrições identificadas e o surgimento de novas restrições.

O presente estudo justifica-se, em primeiro lugar, por se tratar de interesse pessoal e profissional da pesquisadora. A relevância teórica encontra-se nas exaustivas discussões acerca da eficiência e eficácia na administração pública, em especial no Poder Judiciário, emergentes após a Emenda Constitucional nº 19/1998, que transformou a eficiência em princípio constitucional. Ainda quanto à relevância teórica, tem-se a possibilidade de aplicação da Teoria das Restrições, cujo foco principal é o setor privado, em um órgão da administração pública.

Já relativamente à relevância prática, o sucesso da aplicação da teoria das restrições em um órgão público, de maneira duradoura, poderá auxiliar na melhora do serviço prestado pelo Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul. Além disso, o presente estudo poderá ser utilizado como base de pesquisa para todos os demais cartórios do Poder Judiciário Estadual.

Do ponto de vista social, qualquer estudo ou pesquisa realizados com a finalidade de se melhorar a prestação do serviço público trazem benefícios para os principais interessados, no caso os cidadãos.

Por fim, do ponto de vista acadêmico, a partir do momento em que foca sua análise na aplicação da teoria das restrições em um órgão específico do Poder Judiciário do Estado do

Rio Grande do Sul, o presente estudo acrescenta uma nova perspectiva ao que já foi estudado e pesquisado até hoje sobre o tema.

## 2 PODER JUDICIÁRIO ESTADUAL

O Poder Judiciário, um dos três poderes do Estado Soberano, começou a ser instalado no Brasil em 1530, quando Martim Afonso de Souza recebeu de Dom João III, Rei de Portugal, amplos poderes para julgar e sentenciar à morte autores de crimes considerados graves (MATHIAS, 2009, p. 32).

Conforme descrito no site do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, a primeira configuração da Justiça no Estado ocorreu em 07 de outubro de 1809, quando fundadas as vilas de Porto Alegre, Rio Grande, Rio Pardo e Santo Antônio da Patrulha. Em 1812 a vila de Porto Alegre foi elevada à sede da Ouvidoria, momento em que o estado do Rio Grande do Sul atingiu sua autonomia judiciária.

O Judiciário é um poder independente dos demais. Conforme os arts. 96 e 98 da Constituição Federal, possui independência para se organizar e regular seu próprio funcionamento. Possui ainda autonomia administrativa e financeira, e isso é a base do Estado Democrático do Direito. Poderes independentes e harmônicos.

Muito bem descreve Bezerra (2012, p. 175) quando diz que o Judiciário é a ponte que liga o cidadão à Justiça. Em suas palavras, “[é] instituição central à democracia brasileira, quer no que se refere a sua expressão propriamente política, quer no que diz respeito a sua intervenção no âmbito social. Quanto mais estável for esta ponte, mais forte será o Estado Democrático de Direito.”

Por sua vez, Mattos e Bollmann (2012, p. 300) defendem que o Poder Judiciário sempre foi descrito como o conjunto de funções do Estado destinado a compor litígios concretos. Ou seja, é o órgão estatal cuja responsabilidade jurídica e social é a de individualizar as normas gerais e abstratas emanadas do Poder Legislativo e apresentar a solução de um conflito específico que lhe foi trazido.

Nogueira e Chagas (2011, p. 2) referem que o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul possui uma realidade diferenciada dos demais por diversos motivos, dentre eles por ser líder em demandas judiciais no país por grupo de cem mil habitantes. Também por ter uma taxa de crescimento anual em torno de dez por cento — isso em função da cultura adversarial típica da sociedade gaúcha. Ao mesmo tempo, o número de sentenças proferidas praticamente dobrou nos anos de 2006 a 2008.

O Poder Judiciário no país possui muitos problemas. Bottini (2007, p. 90) diz que a morosidade e a falta de acesso à justiça são os principais deles. Ele apresenta como argumento

dados coletados pelo Superior Tribunal Federal demonstrando que uma grande parcela dos processos demora cerca de oito anos para obter seu trânsito em julgado, tempo excessivamente longo que impede que as demandas sejam resolvidas de forma eficiente.

Infelizmente essa é a atual realidade do Poder Judiciário no país. Apesar de muitos avanços terem ocorrido nos últimos anos, especialmente após a criação do Conselho Nacional de Justiça (órgão com abrangência nacional de correição e fiscalização), muito ainda há que ser feito. A quantidade de processos distribuídos anualmente vem, por exemplo, aumentando em velocidade que o Poder Judiciário é incapaz de administrar. Se o fato é um problema para o ente público, demonstra, em contrapartida, que a população está cada vez mais ciente dos seus direitos e confia no judiciário para resolução de suas demandas.

Apesar de todas as dificuldades enfrentadas, o Poder Judiciário Estadual conseguiu receber o prêmio de ouro do Selo Justiça em Números do ano de 2015. Essa premiação é conferida pelo Conselho Nacional de Justiça aos tribunais brasileiros que demonstram excelência na produção, gestão, organização e disseminação das informações. A avaliação ocorreu levando-se em conta dez itens contidos na Portaria 125/2015 do CNJ, que somados correspondem a quatrocentos pontos, sendo que o Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul conseguiu alcançar o somatório de trezentos e quarenta pontos, o que lhe rendeu a medalha de ouro da premiação. Essa conquista é muito importante para o Judiciário do Rio Grande do Sul, pois serve de motivação para sempre melhorar, em especial aos servidores que são os responsáveis pela maior parcela dessa conquista.

## 2.1 CARTÓRIOS JUDICIAIS

Conforme mencionado acima, as Constituições Federal e Estadual pautam a atividade do Poder Judiciário Estadual. Nelas também encontram-se descritas suas responsabilidades administrativas, ou seja, os assuntos sob os quais podem tutelar. Dentre eles, destaca-se a divisão e organização judiciária, a qual é de responsabilidade do Tribunal de Justiça. Através de lei, este deve regular seu andamento, ditando o funcionamento de cada cartório, diretoria e departamento, o número de servidores de cada um, as funções, a forma de chefia, a quem se submetem etc.

Para tanto, através da Lei 7.356 de 01\02\1980, foi elaborado o Código de Organização Judiciária do Estado — COJE. Ele é um organograma do Poder Judiciário

Estadual e compreende a constituição, estrutura, atribuições e competências dos tribunais, juízes e serviços auxiliares da Justiça.

Dentre esses serviços auxiliares da Justiça, encontram-se os cartórios judiciais ou varas judiciais, responsáveis pela função operacional dos processos. É importante destacar nesse momento a diferença entre cartórios judiciais e extrajudiciais. Os primeiros, segundo Tavares (2012, p. 68), realizam basicamente as funções de organização da movimentação processual e seu processamento. Já os cartórios extrajudiciais, conforme também descreve Tavares (2012, p. 69), realizam as atividades notariais e de registro. Eles não são afetos diretamente às atividades judiciais, mas estão, todavia, sujeitos à fiscalização do Poder Judiciário.

Os cartórios judiciais dividem-se, normalmente, por especialidades, sendo as principais Cível, Crime, Família, Infância e Juventude, Falências e Recuperações, Juizado Especial Cível, Juizado Especial Criminal, Fazenda Pública, Execuções Criminais, Direção, Contadoria e Distribuição. Todavia, ainda hoje, nas cidades pequenas, consideradas de primeira instância, existem cartórios que abrangem todas as áreas acima descritas, sendo denominados de Cartório Judicial apenas.

Os cartórios com maior volume de processos costumam ser os Cíveis, Fazenda Pública e Judiciais, sendo esses também os que apresentam maior rotatividade de servidores. Não há como culpar os servidores por buscarem um local mais calmo para exercerem suas funções, e tal procura não deve ser entendida “com pouco trabalho”, coisa que não existe no Judiciário Estadual. Trata-se de uma procura por melhores condições.

O escrivão é o chefe do cartório, sendo o cargo provido por concurso público. Atualmente este cargo está em extinção, tendo a validade do último concurso realizado expirado em 2008. Desde então, os cargos passaram a ser providos por oficiais escreventes indicados pelos magistrados das varas.

## 2. 2 GESTÃO CARTORÁRIA

Não ocorrendo mais concurso para a função de escrivão desde o ano de 2008, e com a vacância dos cargos decorrente de aposentadoria, falecimento e exoneração, uma nova leva de “chefes” começou a assumir os cartórios do Poder Judiciário Estadual. A única exigência legal para assunção do cargo é possuir curso superior, preferencialmente, em Direito, conforme dita

o art. 1º, inc. I, da Resolução nº 1119\2016 do Conselho da Magistratura do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul.

Apesar da exigência de curso superior completo e da escolha, normalmente, recair no oficial escrevente que se destaca em sua função demonstrando maior habilidade, eficiência, conhecimento do trabalho, empatia com o público e colegas, nem sempre este consegue gerir o cartório de forma satisfatória e organizada.

O Conselho Nacional de Justiça, órgão fiscalizador e de correição dos Poderes Judiciários Federal e Estadual, realizou um projeto com a finalidade de diagnosticar e fortalecer os Judiciários Estaduais — os quais são os que apresentam maiores problemas, em função do elevado número de processos, restrição do orçamento, alta rotatividade e falta de servidores. Na cartilha denominada Guia de Implantação dos Modelos Alocativos (2013, p. 5), o Conselho destaca a necessidade de se compreender que cada organização apresenta características peculiares, as quais devem ser respeitadas. O fato de um processo de gestão ter dado certo em uma organização não garante que venha a dar certo em outra, ainda que as características de ambas sejam parecidas, uma vez que as pessoas que fazem parte de cada uma não são as mesmas.

Essa afirmativa é facilmente verificada nos cartórios do Poder Judiciário Estadual. Cartórios que atendem a mesma área de processos, com número igual de servidores, apresentam diferentes resultados. Não é anormal acontecer, inclusive, de um cartório com número menor de servidores apresentar melhores resultados que outro mesmo sendo ambos da mesma especialidade. São vários os aspectos que concorrem para isso, dentre eles o estilo de gestão do magistrado e do escrivão, o comprometimento dos servidores, a organização, o ambiente de trabalho, o conhecimento da matéria e, em especial, a eficiência de todos os envolvidos no processo.

Para Bottini (2007, p. 98), a gestão da Justiça é feita em três níveis, o governo judicial, a gestão judicial e a gestão de cartórios. O primeiro nível é responsável pelo planejamento estratégico de implantação de políticas judiciais. No segundo nível estão os órgãos responsáveis pelas propostas orçamentárias e pela execução dos orçamentos. O terceiro e último nível é de domínio do juiz e refere-se à organização da tramitação cotidiana dos processos e procedimentos realizados pela unidade judiciária.

Também quanto à gestão cartorária, citando o Ministro Gilmar Mendes em seu discurso proferido no encerramento do mutirão carcerário realizado em Vitória, ES, Bezerra (2012, p. 179) menciona que o juiz brasileiro precisa ser um gestor, pois quem administra uma vara é um administrador e deve assumir responsabilidades. Dentre elas a de buscar novas

ferramentas para realização do trabalho, ousar, usar a criatividade, possuir uma visão do processo do ponto de vista do cidadão que utiliza o serviço. Conforme aduz o autor, a educação voltada para conhecimentos de gestão é a resposta para essas mudanças.

Nesse sentido, um estudo realizado pelo Ministério da Justiça (2007) constatou que oitenta por cento do tempo de tramitação de um processo judicial é passado dentro de um cartório, nas estantes, nas mesas dos servidores. Também foi verificado que uma parte desse tempo é tomada por atividades necessárias, como por exemplo, o aguardo de prazos legais, ou manifestação de advogados. Uma grande parcela desse tempo, entretanto, é o que o estudo denomina de “tempo morto”, ou seja, tempo de espera na fila para realização de algum ato a cargo do cartório. Essa espera para realização de diligências e o volume de processos nessa situação são considerados gargalos dentro dos cartórios judiciais.

Na opinião de Grangeia (2011, p. 18), para além da relação com fatores burocráticos, orçamentários e de qualificação de servidores, a morosidade do Poder Judiciário está também relacionada a problemas de gestão administrativa dos recursos. Essa gestão tem se mostrado ineficaz e a busca pelo equacionamento dos problemas gerenciais tem sido ignorada quando se pensam soluções para o combate da lentidão da Justiça.

Outro estudo, também realizado pelo Ministério da Justiça (2011), concluiu que não existe uma uniformização de rotinas de trabalho nos cartórios, o que inviabiliza a análise sistemática das atividades realizadas e a avaliação do efetivo desempenho dos órgãos jurisdicionais. O estudo sugere ainda que a unificação dessas práticas de trabalho e gestão, somada a um maior investimento na área de recursos humanos, auxiliaria na análise das dificuldades de cada cartório.

Esteves (2006, p. 19) resume o assunto quando diz que a tutela jurisdicional deve ser eficaz além de efetiva, atingindo sua finalidade esperada, aplicando o direito a cada caso concreto e solucionando, assim, o conflito. Ao mesmo tempo, a tutela deve ser eficiente, capaz de produzir resultados com o mínimo de meios, perdas, erros, dispêndio e tempo.



### 3 PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS E PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

Os princípios constitucionais, como normas norteadoras da atividade pública, encontram-se distribuídos por toda a Constituição Federal. Os principais estão descritos no *caput* do art. 37, quais sejam, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Di Pietro *apud* José Cretella Júnior (2014, p. 63) diz que os princípios são as orientações básicas, fundamentais, típicas que condicionam todas as estruturas subsequentes. Eles são os alicerces da ciência.

Também pode-se dizer que os princípios constitucionais são regras vinculantes, uma vez que subordinam os atos de toda a administração pública, sob pena de nulidade caso não observados. Dentre os principais princípios anteriormente citados, o mais novo entre eles é o da eficiência, criado para atender a necessidade de um Estado mais enxuto, mais moderno e baseado no modelo administrativo das empresas privadas.

Para Carvalho Filho (2014, p. 18), os “princípios administrativos são os postulados fundamentais que inspiram todo o modo de agir da Administração Pública. Representam cânones pré-normativos, norteando a conduta do Estado no exercício de atividades administrativas.”

Modesto (2000, p. 112) afirma que os princípios constitucionais não possuem caráter absoluto, irradiando efeitos em quatro dimensões no cumprimento das funções ordenadora, hermenêutica, limitativa e diretiva.

Já para Meirelles (1998, p. 85), os princípios constitucionais constituem os fundamentos da ação administrativa, ou, ainda, o alicerce da atividade pública. Preteri-los é omitir a gestão dos negócios públicos e deixar de atender ao que há de mais elementar para a boa guarda e o zelo dos interesses sociais.

O princípio da eficiência foi incluído na Constituição Federal através da Emenda Constitucional n. 19 de 04 de junho de 1998. Meirelles (1998, p. 63) refere que o “dever da eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional”.

Para Di Pietro (2014, p. 84), esse princípio apresenta dois aspectos principais. Em primeiro lugar, pode ser considerado ao modo de atuação do servidor público, do qual se espera o melhor desempenho possível na realização de suas tarefas. Em segundo lugar, ele diz respeito à organização, estrutura e disciplina da administração pública, também com o objetivo de se alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

A eficiência deveria ser inerente à função pública, sem a necessidade de um princípio para obrigar a administração pública e seus agentes a agirem dessa forma. E mesmo se a realidade nem sempre condiz com a expectativa, o cenário demonstra mudanças, visto que o servidor público atual, em sua grande maioria, tem mais consciência de seu papel e busca prestar um serviço de qualidade aos cidadãos. Da mesma forma, os entes públicos estão investindo cada vez mais na qualificação de seus agentes, em todos os aspectos, com especial atenção no atendimento ao público, e isso é uma grande evolução.

O princípio constitucional da eficiência, segundo Modesto (2000, p. 112), é um princípio instrumental, como todos os demais, sendo que nenhum deles possui valor substancial auto-suficiente. O princípio constitucional da eficiência integra-se aos demais princípios e não se sobrepõe a eles ou cancela sua validade.

Aragão (2004, p. 4) diz que o princípio da eficiência é reforçado pelo conflito positivo que possui com o princípio da proporcionalidade. Este vincula os atos à adequação e necessidade, impedindo a administração pública de adotar meio inadequado ou desnecessariamente oneroso para o atingimento de suas necessidades legais.

Na mesma linha de raciocínio, Carvalho Filho (2014, p. 31) diz que o que precisa mudar é a mentalidade dos governantes, com a busca dos reais interesses da coletividade e o afastamento dos interesses pessoais dos próprios administradores públicos.

Muito interessante é a visão apresentada por Bacellar (2012, p. 134), o qual em sua monografia discorre sobre a insatisfação dos jurisdicionados com os serviços prestados pelo Poder Judiciário. O autor diz que a eficiência, em parte, resultará do tempo dispensado ao atendimento do cidadão, devendo o juiz de Direito e o servidor ouvirem aos seus desabafos, anseios e reclamações, o que fará melhorar a imagem do judiciário perante a população.

Essa visão seria o ideal no atendimento à população, que encontra no judiciário uma última alternativa, até mesmo por que muitas vezes não conseguem de seus advogados as respostas que gostariam de ouvir. Além disso, trata-se, em sua maioria, de pessoas leigas, que não possuem um conhecimento jurídico profundo, o que dificulta ainda mais o entendimento dos trâmites processuais. O tempo, entretanto, é apenas um dos problemas enfrentados pelo Poder Judiciário que, aliado ao volume de trabalho e à falta de servidores, torna impossível a dedicação integral a cada pessoa que comparece ao balcão das varas judiciais.

Bacellar (2012, p. 134) ainda defende que o princípio da eficiência está ligado à dignidade da pessoa humana. E essa é a base do serviço público, que deve ter em primeiro lugar o interesse da população. No caso do Poder Judiciário, a dignidade de pessoa humana deve ser respeitada com a razoável duração do processo legal.

## 4 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Segundo Gabardo (2003, p. 2), “a eficiência não é ponto de partida, mas o ponto de chegada, que, para ser encontrado, precisa de um caminho seguro, ou seja, fundamentalmente ético é justo”.

Ser eficiente significa ser competente, ser efetivo em suas tarefas, fazer o máximo com os recursos disponíveis. Dentro das empresas a eficiência é necessária para o desenvolvimento dos processos. Tanto o funcionário quanto o estilo de administração empregado devem ser eficientes. Pouco adianta um funcionário extremamente eficiente mas travado a todo momento por regras antigas que engessam o andamento da empresa, pois ele nunca conseguirá render cem por cento do seu potencial.

Pascarelli Filho (2011, p. 824) diz que a “eficiência está intimamente ligada à economicidade, ou seja, ao princípio de atingir objetivos traduzidos por boa prestação de serviços, do modo mais simples, mais rápido e econômico, tendendo a maximizar a relação custo\benefício do trabalho público”.

Carvalho Filho (2014, p. 33) afirma que a eficiência diz respeito ao modo como a atividade administrativa é realizada, à conduta dos agentes. Destaca também que a eficiência está relacionada com outros princípios básicos da administração pública tais como a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a razoabilidade.

Segundo descreve Castro (2006, p. 3), a eficiência visa os meios e não o fim, estando voltada aos aspectos internos da organização. Já a eficácia, por outro lado, preocupa-se com o fim, com atingir os objetivos, e está relacionada a aspectos externos da organização.

É importante também que se tenha clara a diferença entre eficiência, eficácia e efetividade dentro da administração pública, uma vez tratarem-se de termos com conceitos distintos muitas vezes confundidos. Nesse sentido Junquillo (2010, p. 35) *apud* Matias-Pereira (2008), descreve que a eficiência é fazer corretamente e da melhor maneira possível suas atividades; a eficácia diz respeito ao alcance da satisfação das necessidades da população; a efetividade se refere por fim ao quanto de qualidade deve ser obtido pelos serviços prestados.

Na administração pública a eficiência possui um peso ainda maior, uma vez que seus empregadores são toda a população do país. Nesse sentido Carvalho Filho (2014, p. 68) refere que “o dever de eficiência dos administradores públicos reside na necessidade de tornar cada vez mais qualitativa a atividade administrativa. Perfeição, celeridade, coordenação, técnica,

todos esses são fatores que qualificam a atividade pública e produzem maior eficiência no seu desempenho.”

Para Aragão (2004, p. 1), a eficiência não pode apenas ser entendida como maximização do lucro. Ela deve ser entendida como uma melhor prestação dos serviços de interesse coletivo que incumbem ao Estado, com a maior economia possível.

Na administração pública a eficiência muitas vezes colide com a burocracia inerente às atividades prestadas. A obrigatoriedade de cumprimento de normas, muitas vezes criadas no início do século passado e ainda antiquadas apesar das alterações e adequações sofridas, faz com que o serviço público padeça de uma ineficiência em sua raiz.

Além disso, Pascarelli Filho (2011, p. 106) diz que a eficiência na administração pública também depende do estilo de administração de cada gestor — estilo que pode ser influenciado por questões de natureza política, definição de prioridades e algumas vezes inclusive por fatores nem sempre revelados, vinculados, por exemplo, a projetos pessoais.

Diante do exposto no parágrafo anterior, Junquilino (2010, p. 53) defende que a despersonalização das ações, via impessoalidade das regras, tenderia a garantir também maior eficiência na prestação de serviços públicos. E isso não no sentido de afastar o serviço público da população, mas de criar regras gerais úteis para todos, sem privilegiar um ou outro grupo ou pessoa, o que na realidade, deveria ser uma obrigação e não uma exceção.

Em contrapartida Gabardo (2003, p. 2) defende que a eficiência precisa ser conduzida pela ética para que sua automatização não venha a tornar-se um instrumento de desumanização. Menciona ainda que ela não é o ponto de partida, mas sim o de chegada, e que para este ser alcançado é necessário trilhar um caminho seguro, ou seja, ético e justo.

Outro ponto importante a destacar é que a eficiência também vai depender de se ter servidores realizando atividades compatíveis com sua formação e de acordo com seus cargos. Por isso os concursos públicos devem apresentar maior rigor, buscando assim selecionar os melhores dentre os candidatos inscritos. Também sobre isso Carvalho Filho (2014, p. 68) discorre dizendo que quando os candidatos possuem qualificação as atividades da administração pública são exercidas com maior eficiência.

Além da Emenda Constitucional 19/1998 que trouxe à baila o princípio da eficiência, a Emenda Constitucional 45/2004 veio complementar tal iniciativa para, no âmbito judicial ou administrativo, incluir o direito de todos à “razoável duração do processo” e aos “meios que garantam a celeridade de sua tramitação” (art. 5º, inc. LXXVIII da Constituição Federal). Mas essa inovação, segundo Tavares (2012, p. 28), foi meramente formal, uma vez se tratar de uma redundância de ditames já constantes na carta magna, tais como o princípio do devido

processo legal.

No caso específico do Poder Judiciário, Bezerra (2012, p. 176) afirma, de forma muito acertada, que a “[era] dos Direitos trouxe consigo a ampliação da cidadania, ou seja, ‘do direito a ter direitos’, e isso aumentou a busca pelo Judiciário, que até hoje não conseguiu se preparar adequadamente para fazer face aos anseios dos jurisdicionados”. Quer dizer, o mundo mudou. As pessoas aprenderam a buscar os seus direitos, o acesso à justiça nunca esteve tão fácil para o cidadão. Todavia, o mesmo desenvolvimento não ocorreu dentro do próprio poder, que não vem conseguindo atender de modo satisfatório as demandas de seus usuários e isso, além de uma infinidade de outras causas, também tem vinculação com a eficiência.

Apesar de não haver recebido o status de princípio, a eficácia deve ser considerada tão importante no serviço público quanto a eficiência. Alguns autores defendem que uma complementa a outra, uma vez que a eficiência diz respeito aos meios e eficácia aos fins. A primeira preocupa-se com os aspectos internos da organização: insumos, servidores, métodos, orçamento, etc. Já a segunda se preocupa com os resultados oferecidos ao público externo, a entrega do trabalho.

Nesse sentido Junquillo (2010, p. 35) diz que a eficiência se preocupa em realizar corretamente e da melhor maneira possível as atividades propostas, motivo pelo qual se enfatizam os métodos e procedimentos internos. Já a eficácia diz respeito ao alcance da satisfação das necessidades da coletividade, através da prestação de serviços públicos.

Di Pietro (2014, p. 84), citando os ensinamentos de Jesus Leguina Villa (1995, p. 637), discorre sobre a eficácia afirmando que ela não deve ser subestimada na administração pública, pois, para o cidadão, o que importa é que os serviços públicos sejam prestados de forma adequada.

Mas para se alcançar a eficácia nas organizações públicas, deve-se sempre levar em conta os princípios constitucionais, em especial a legalidade, uma vez que a administração pública está vinculada à lei e às normas. Isso tudo pode se tornar um obstáculo para o alcance da eficiência e da eficácia, uma vez que a prestação do serviço público não depende apenas dos servidores, mas sim de uma cadeia de fatores que podem influenciar de maneira positiva ou negativa o bom andamento dos órgãos públicos.

Tratando especificamente dos agentes públicos, Oliveira e Medeiros (2011, p. 146) defendem que todos devem estar focados no alcance da eficiência e eficácia, atingindo com isso, de forma completa, as necessidades dos cidadãos. Para tanto é preciso que os servidores possuam conhecimento, habilidades e atitudes específicas condizentes com as prestações dos

serviços que lhe são afetos, especialmente com relação ao gestor público.

Nem todos os órgãos públicos, entretanto, oferecem aos seus servidores um treinamento satisfatório, ou cursos de atualização, o que seria deveras importante em tempos de mudanças na legislação e com a tecnologia avançando de forma rápida. Isso diz respeito à gestão de pessoas. Camões *et al.* (2010, p. 18) descrevem a gestão estratégica de pessoas como abrangendo desde o recrutamento até estratégias de desenvolvimento profissional e pessoal, realocação e redistribuição de servidores, avaliação de desempenho, estrutura de carreira, remuneração, incentivos, entre outros.

Em contrapartida ao exposto no parágrafo anterior, também existem os servidores que mesmo com incentivos não demonstram interesse em se desenvolver, o que não é uma realidade apenas do serviço público.

Quanto à(s) forma(s) de mensurar a eficácia, em seu estudo sobre a pluralidade conceitual da eficácia, Colares-Santos e Lima-Filho (2012, p. 108) citam Cameron (1983) ao defenderem que existem três razões que dificultam essa medida. A primeira diz respeito à falta de critérios comuns para sua medição nas organizações. A segunda diz respeito à dificuldade de se realizarem estudos comparativos, uma vez que os pesquisadores não utilizam os mesmos critérios de avaliação. Por fim, a terceira diz respeito à complexidade das organizações, que têm múltiplos fins e objetivos, algumas vezes contraditórios e, em certos casos, difíceis de identificar.

Os mesmos autores citados no parágrafo anterior mantêm que a eficácia está articulada aos objetivos da organização. Ou seja, a eficácia deve ser buscada levando-se em conta os meios e recursos de cada organização, bem como seus objetivos e metas.

Dentre as diversas teorias acerca da eficácia nas organizações, Fernandes (2006, p. 39) menciona que o estilo de liderança também pode ser um fator determinante. Nesse sentido, apresenta a teoria X e Y de McGregor (1960), a qual defende a existência de dois estilos de líderes. Segundo a teoria X, os trabalhadores são preguiçosos, desestimulados e evitam o trabalho, exigindo que o líder fique sempre cobrando e conferindo as tarefas realizadas, o que prejudica a eficácia organizacional. Já na teoria Y ocorre o contrário: os trabalhadores sentem prazer em seus afazeres, são esforçados e gostam de ter o que fazer, o que aumentaria a eficácia organizacional.

## 5 TEORIA DAS RESTRIÇÕES (GARGALOS)

A teoria das restrições, também conhecida pela sigla TOC (Theory of Constraints), foi desenvolvida por Eliyahu Moshe Goldratt e apresentada em seu livro *A Meta*, no ano de 1987. Segundo essa teoria, toda organização é um conjunto de recursos entre os quais existe alguma relação de interdependência, motivo pelo qual exige uma atuação conjunta de todos seus atores para o sucesso da empresa.

A ideia dessa teoria é que, levando-se em conta que todo processo apresenta ao menos um ponto de restrição, gerenciando esse ponto será possível gerenciar todo seu desempenho. Ou ainda, descobrindo e gerenciando o ponto de gargalo da produção ou sistema será possível melhorar o desempenho da organização. Noreen *et al.* (1996, p. 29) descrevem restrição como sendo qualquer coisa dentro de um sistema que o impossibilite de alcançar seu objetivo. Também afirmam que toda a organização precisa ter ao menos uma restrição, pois caso isso não aconteça, sua produção seria ilimitada.

Gargalos de produção ou sistema podem ser definidos, segundo Goldratt e Cox (2002, p. 149), como “qualquer recurso cuja capacidade é igual ou menor que a demanda imposta a ele”. Os mesmos autores também defendem que essa ocorrência não precisa ser considerada boa ou ruim, uma vez que é simplesmente a realidade.

Uma das ideias apresentadas por Goldratt e Cox (2002) é que a teoria das restrições quando aplicada em gargalos propicia uma melhora total do sistema, ao contrário do que ocorre quando aplicada em lugares não limitados, ou seja, não definidos como pontos de gargalos. Essa assertiva, apesar de parecer bastante óbvia, nem sempre é aplicada nas organizações, que por vezes focam suas forças em uma determinada função quando deveriam dar atenção àquilo que está causando os problemas no sistema.

Goldratt, agora no seu livro *Corrente Crítica* (1998), defende que as atividades sejam planejadas de forma agressiva, de acordo com a sua duração, reduzindo com isso seu tempo e adequação ao cronograma. Ele ainda define que existem dentro das organizações dois tipos de práticas que são prejudiciais a todo o andamento do sistema. A primeira é a Síndrome do Estudante, que se caracteriza pela realização de uma atividade quando ela se tornou realmente urgente. A outra é a Lei de Parkinson, que é a ampliação do trabalho a fim de que seja preenchido todo o tempo disponível, mesmo que a atividade possa ser terminada em menor tempo.

Para gerenciar os gargalos, a teoria das restrições utiliza uma ferramenta composta por

um ciclo de cinco etapas. Existem diversas nomenclaturas para esse sistema, muitos autores o definem de formas distintas, mas para o presente estudo será utilizada a nomenclatura de Noreen *et al.* (1996) — Cinco Passos para o Aprimoramento Contínuo. Esses passos são os seguintes: identificação da restrição, decisão de como explorar a restrição, subordinação de sistema à restrição, elevação da restrição e retorno à primeira etapa.

A primeira etapa do ciclo, denominada “identificação da restrição”, é quando se busca identificar em qual etapa do processo, seja produtivo ou de serviço, ocorre o gargalo. No serviço público, que é o objeto do presente estudo, tal identificação pode se mostrar mais difícil em razão de suas particularidades, ou ainda, a restrição pode ir se modificando conforme os acontecimentos.

Após a identificação, o passo seguinte é “decidir como explorar as restrições do sistema”, quando ocorre o planejamento da(s) maneira(s) de gerenciar o(s) gargalo(s) de forma a garantir sua máxima performance.

O terceiro passo é a “subordinação de sistema à restrição”, que é o momento em que todos os recursos que estejam de alguma forma ligados com a restrição devem ser alinhados para evitar que a restrição pare. É unânime entre os autores estudados que este passo é o mais difícil de implementar, pois pode provocar consideráveis mudanças nos procedimentos.

A seguir vem a quarta etapa chamada de “elevação da restrição”. Aqui ocorrem os investimentos, sejam materiais ou pessoais, com o objetivo de aumentar a capacidade da restrição. É muito importante que esta etapa inicie apenas quando a etapa três estiver totalmente concluída; do contrário, pode haver desperdício de tempo e dinheiro para a empresa.

Por fim, o quinto e último passo, denominado “retorno à primeira etapa”, designa o momento em que a empresa vai reavaliar as etapas anteriores, não deixando o processo cair na inércia e voltar a ocorrer o gargalo. Essa etapa pode e deve ser utilizada havendo ou não quebra das etapas anteriores.

A teoria das restrições também trabalha com o sistema de programação chamado Tambor-Pulmão-Corda. Noreen *et al.* (1996, p. 29) caracterizam assim esse sistema: o tambor (gargalo) é o centro da produção, aquilo que imprime ritmo ao restante da fábrica; já o pulmão é a proteção para que as restrições não ocorram; por fim, a corda é o que puxa a produção e dita seu ritmo de acordo com a capacidade da fábrica.

Relativamente ao aprimoramento da produção, Guerreiro (1999, p. 37) mantém que a teoria das restrições sugere que a soma dos ótimos locais não é a mesma coisa que o ótimo total. Então é importante que a organização saiba que apenas melhorando uma restrição não se



resolve todo o processo. Cada etapa deve ser monitorada e ir sofrendo as alterações que se mostrem necessárias.

Noreen *et al.* (1996, p. 143) afirmam, de forma conclusiva, que uma das principais premissas da teoria das restrições é a de que o sucesso de uma organização é em grande parte determinado pela forma como são gerenciadas as restrições do sistema. A organização pode escolher gerenciar as restrições ou deixar que elas a gerenciem.

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia em um trabalho científico é a maneira através da qual o problema selecionado será respondido, com base em dados reais. Neste capítulo, será descrito como o estudo de caso será realizado, seu método de abordagem e de procedimento, além do universo da pesquisa e das técnicas para a coleta de dados.

Fachin (2002, p. 29) descreve que “... o método é um instrumento de conhecimento que proporciona aos pesquisadores, em qualquer área de sua formação, orientação geral que facilita planejar uma pesquisa, formular hipóteses, coordenar investigações, realizar experiências e interpretar resultados”.

E o princípio de uma boa metodologia, para Bastos *et al.* (2003, p. 18), é a realização de um plano detalhado de como alcançar o(s) objetivo(s) fixado(s), respondendo as questões propostas e/ou testando só hipóteses formuladas.

### 6.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa é um procedimento intelectual pelo qual o pesquisador, através de técnicas e métodos científicos, busca conhecimentos específicos. Ela surge da necessidade de buscar solução para algum problema.

Johann (1997, p. 47) diz, de forma direta, que “pesquisar é apresentar uma solução ao problema proposto”. Para tanto o pesquisador deve reunir, buscar, analisar, interpretar e relatar as informações colhidas.

Dentre os diversos tipos pesquisas existentes, para o presente trabalho, será utilizada a pesquisa qualitativa através do método de estudo de caso, o qual, segundo Gil (2002, p. 54), é um extenso estudo de algo, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. O mesmo autor ainda descreve que dentre os propósitos desse tipo de pesquisa estão os seguintes: “a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) preservar o caráter unitário do objeto estudado; c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; d) formular hipóteses ou desenvolver teorias; e e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos”.

O estudo de caso será respaldado pela pesquisa descritiva, a qual, segundo Cervo e Bervian (2004, p. 56), é aquela que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los.

Existem muitas divergências quanto ao método de estudo de caso para a pesquisa científica, em função de alegada dificuldade para se chegar a resultados plausíveis e suposta falta de rigor científico. Gil (2002, p. 54) nesse sentido afirma que a falta do rigor metodológico compromete a aplicação desse método de estudo, e que os frequentes vieses acabam comprometendo a qualidade dos resultados. Porém, em contrapartida, esse mesmo autor fala que os vieses, todavia, não são prerrogativas desse método e podem ser verificados em qualquer modalidade de pesquisa.

O estudo de caso também foi o método de pesquisa escolhido pelo Ministério da Justiça (2007, p. 10), porque, segundo os pesquisadores, esta técnica não permite tirar conclusões generalizantes e se mostra a mais adequada para investigar e entender um objeto complexo, como é o caso dos cartórios judiciais.

A modalidade de estudo de caso aqui utilizada será a instrumental. Segundo Gil (2002, p. 139), esta é desenvolvida com o propósito de auxiliar no conhecimento ou redefinição de determinado problema. Dessa forma, não há por parte do pesquisador um interesse específico no caso, mas sim um reconhecimento de que a pesquisa pode vir a ser útil para alcançar determinados objetivos.

O presente estudo será realizado no 2º Cartório Cível da Comarca de Sapucaia do Sul, pertencente ao Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul. Como já anteriormente descrito no capítulo que trata dos Cartórios Judiciais, o Poder Judiciário Estadual é formado por diversos cartórios diferentes, divididos por áreas de atuação. Cada cartório possui características distintas, em função da matéria em que atua. No caso do cartório atuante em área cível que é o objeto de análise do presente estudo, pode-se dizer que possui a característica de contar com um número elevado de processos em comparação aos demais cartórios. Por isso a importância de se estar sempre buscando novas formas de gestão e organização, com a finalidade de se atingir a máxima eficácia possível.

Para o presente estudo foram escolhidos dois pontos de gargalo que podem influenciar na eficiência e eficácia organizacional. Esses gargalos foram escolhidos por apresentarem constantemente um atraso em relação às demais atividades cartoriais, além de serem considerados muito importantes para o deslinde das ações. O primeiro ponto de gargalo selecionado é o cumprimento de despachos e o segundo a juntada de documentos; ambos serão melhor apresentados em capítulo próprio.

## 6.2 LEVANTAMENTO, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O estudo de caso no 2º Cartório Cível da Comarca de Sapucaia do Sul ocorreu de maneira interna, através da vivência e observação, descrevendo o funcionamento, métodos e organização.

Através da análise interna, buscou-se observar os métodos de trabalho, a forma como as servidoras atuam no cumprimento de suas obrigações diárias, o volume de trabalho para cada servidora e o estilo de gestão.

Por se tratar de um estudo de caso envolvendo apenas um setor dentro do universo do Poder Judiciário Estadual, sem a pretensão de realizar estudos comparativos, a coleta de dados se resumiu ao que indicavam os relatórios na data do início do trabalho, mais especificamente o mês de julho de 2016, às experiências realizadas e aos resultados obtidos com elas. A participação das servidoras e estagiárias do cartório foi muito utilizada para se obter pontos de vista diferentes na definição das formas de atuação.

Foram realizadas cinco reuniões com duração máxima de trinta minutos. Essas reuniões ocorriam sempre que se verificava a possibilidade de reunir todas as servidoras e estagiárias sem atrapalhar o andamento do cartório, por esse motivo, ocorreram nos mais variados horários e todas durante o expediente.

Através dessas reuniões é que foram definidos os pontos de gargalo. Para tanto foram analisadas questões como o tempo de demora para a realização das atividades, a importância do impulsionamento dos processos, a cobrança sofrida tanto do próprio órgão quanto do público externo, a dificuldade de realização das funções.

Após essa definição e ainda de forma conjunta, iniciou a fase de pensar em novas formas de gestão das restrições e de analisar que outros processos dentro do cartório poderiam auxiliar nessa mudança. Com tudo isso em mente, passou-se para a fase de aplicação dessas ideias e exclusão daquelas que não se demonstraram eficientes.

Foram textados, além do sistema apresentado neste estudo, outros dois modelos pensados na reunião. O primeiro consistia em fazer a juntada por dígito, o que demonstrou logo no início que não daria certo pois cada servidora possui um ritmo de trabalho, e já na primeira semana se constatou que os processos não andariam no mesmo ritmo.

O segundo modelo textado era o de separar os processos com o mesmo tipo de documento para facilitar a juntada, a qual se daria por lote. Neste caso o que barrou o seu sucesso foi o tempo necessário para realizar a separação dos processos.

## 7 ESTUDO DE CASO

Conforme já mencionado anteriormente no capítulo dedicado à metodologia, o estudo de caso é um método de pesquisa em que se realiza um extenso estudo de algo com a finalidade de se conseguir um amplo e detalhado conhecimento.

O presente trabalho realiza uma análise dos principais pontos de gargalo dentro de um cartório judicial. Tal tema foi inspirado em estudos anteriores sobre morosidade e gestão cartorária, problemas que acompanham o Poder Judiciário e fazem parte de sua realidade há muito tempo.

Para pautar o estudo de caso serão utilizados os cinco passos da teoria das restrições anteriormente descritos. Antes disso será apresentado o cartório objeto do estudo, com alguns dados estatísticos e de gestão, importantes para situar o leitor na sua realidade. Em seguida, serão exibidos os principais processos que apresentam gargalos prejudiciais à eficácia cartorária. Por fim, de posse desses dados, será realizado o estudo de caso propriamente dito, quando se buscará identificar as causas dos gargalos e possíveis soluções.

### 7.1 APRESENTAÇÃO DO CARTÓRIO

O objeto do presente estudo de caso será o 2º Cartório Cível da Comarca de Sapucaia do Sul, comarca integrante do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul. O cartório em estudo é uma vara especializada em processos cíveis e dentre as ações sob sua competência estão as execuções, cobranças, ordinárias, declaratórias, mandados de segurança, ação civil pública, ação popular, execuções fiscais, entre tantas outras. Além disso, e nos termos do que dispõe o art. 108, § 3º, da Constituição Federal, atende de forma delegada as ações de competência da Justiça Federal.

Conforme se verifica no relatório constante do Anexo A, até o último dia do mês de julho, quando se deu o início do presente estudo de caso, o cartório possuía 11.249 processos ativos, sendo 7.764 sem julgamento.

O quadro de pessoal é formado por uma escrivã designada, uma oficial ajudante, dois oficiais escreventes, duas estagiárias de Direito e uma estagiária de nível médio. Além disso, o cartório conta também com dois estagiários cedidos pela Prefeitura Municipal de Sapucaia do

Sul para atuação de forma exclusiva nas Execuções Fiscais do Município, de acordo com o Convênio n. 089/2014-DEC, firmado entre o Tribunal de Justiça do Estado e o Município de Sapucaia do Sul. Cada servidor e estagiário possui mesa com computador, com acesso ao sistema Themis e à internet.

Também compõe o 2º Cartório Cível o Gabinete da Juíza de Direito, o qual inclui uma assessora cujo cargo é de confiança, uma oficial escrevente que desempenha a função de Auxiliar de Juiz e duas estagiárias de Direito. Atualmente, em razão da promoção da juíza titular de Direito, por merecimento, para a comarca de Porto Alegre, o cartório está sendo atendido por uma juíza substituta de Direito.

Conforme dados obtidos através do sistema de gestão GMS-Jud, que separa os cartórios do Estado por especialidade e número de processos distribuídos/mês (criando grupos com idênticas características, chamados *clusters*) e realiza um ranking entre eles para ver como está o desenvolvimento de cada um, o cartório está dentro da normalidade, não apresentando nenhum ponto crítico (ver relatório que compõe o Anexo B).

Quanto ao atendimento ao público, uma média do mês de referência (julho/2016) mostrou que são atendidos, entre advogados e partes, 27 pessoas/dia de forma pessoal, em balcão, e 17 telefonemas/dia.<sup>1</sup> Além disso, verificou-se que o cartório recebe uma média de 21<sup>2</sup> e-mails/dia, os quais referem-se à legislação, aos atos normativos, às solicitações de advogados, às informações, e aos documentos de outras comarcas, Estados e tribunais.

No relatório denominado Tabela Resumo (ver Anexo B), consta que são distribuídos ao mês 183 processos para o cartório; em contrapartida, são baixados 239. Esses dados são obtidos através de média realizada no mês de referência do estudo. Consta também no mesmo relatório que o tempo médio de tramitação de um processo é de 29 meses.

Esses são os principais dados gerenciais do cartório. Foram buscados considerando-se aqueles analisados nos estudos realizados pelo Ministério da Justiça, com a finalidade de que a comparação seja a mais legítima possível.

---

1

Números obtidos manualmente pelos servidores do cartório.

2 Média obtida de forma manual, uma vez que não há relatório indicando tal dado, segundo informação do Departamento de informática do TJRS.

## 7.2 MAPEAMENTO DOS PONTOS DE GARGALOS

Como já retratado anteriormente, os cartórios cíveis apresentam como principal característica o elevado número de processos, não ocorrendo, em contrapartida, a distribuição de mais funcionários para esses cartórios. Além disso, as varas cíveis atuam com uma grande diversidade de ações distintas, muitas delas com leis próprias e, conseqüentemente, procedimentos próprios. Tudo isso dificulta ainda mais a atuação dos servidores e acarreta na formação de gargalos dentro dos cartórios.

Dentre os diversos procedimentos realizados dentro do cartório, para o presente estudo serão analisados dois. Esses são considerados pelas servidoras como os mais importantes para o deslinde das ações, além de serem permeados por diversas particularidades e ocorrerem em grande volume.

O primeiro é o cumprimento de despachos. Esse procedimento ocorre diversas vezes durante a tramitação do processo, já que se refere à expedição dos documentos necessários e determinados nos autos. É a confecção pelo servidor das cartas, mandados, precatórias, alvarás, precatórios, ofícios, editais etc.

O segundo procedimento é a juntada de documentos. Da mesma forma que o anterior, ocorre diversas vezes durante a tramitação do processo e refere-se à juntada física de todas as petições, ofícios, comprovantes e qualquer documento que chegue para os autos.

Os gargalos nesses procedimentos ocorrem em razão do volume de processos que se encontram na mesma situação, e por ocorrer sempre um giro de processos nessa condição. Quer dizer, os processos tanto para a juntada quanto para o cumprimento nunca se esgotam e isso se dá em função das variáveis que envolvem os procedimentos. A seguir serão estudados cada um dos procedimentos aqui indicados.

### 7.2.1 Cumprimento de Processos

O cumprimento de processos foi um dos procedimentos escolhidos para análise por ser um dos mais complexos dentro de um cartório judicial. Ele demanda dos servidores, especialmente em um cartório cível, o conhecimento de várias leis e procedimentos,

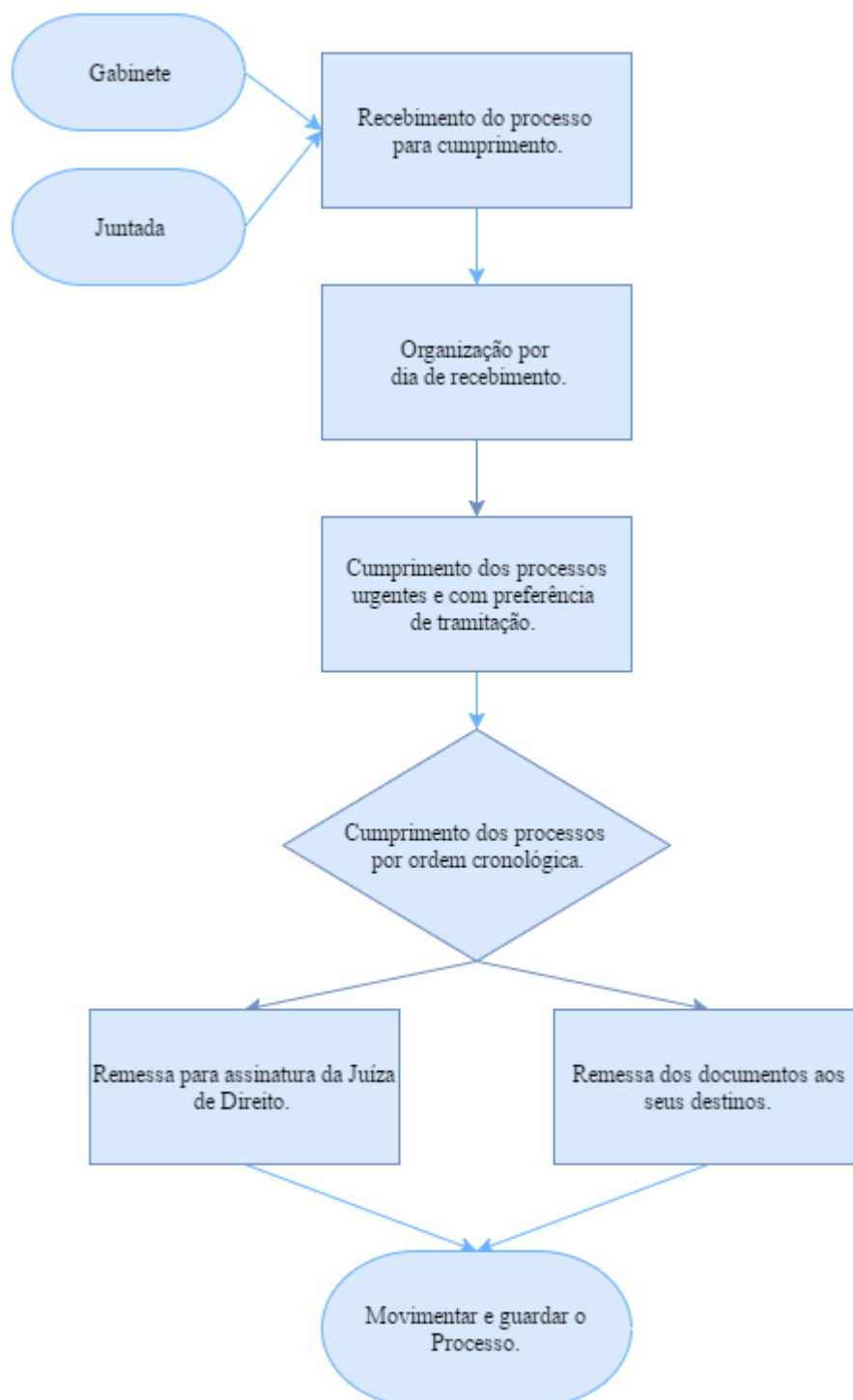
adequados para cada tipo de ação.

Por exemplo e apenas a título de justificativa, o mandado de segurança possui lei própria, em que o réu, chamado de autoridade coatora, não é citado, mas sim notificado para apresentar informações no prazo de 10 dias. Já na ação popular, que também possui lei própria, o réu é citado para contestar no prazo de 20 dias, única ação que possui esse prazo. Um caso mais usual é o das execuções fiscais em que, ao contrário das demais ações, a citação do réu pode ser encaminhada para o endereço informado pelo exequente, sem necessidade de ser pessoal (tudo nos termos de sua lei específica).

Esses pequenos exemplos possibilitam entender o motivo por que o cumprimento de despacho exige do servidor maior atenção. Com o passar do tempo, o cumprimento vai obviamente se tornando mais fácil, mas o cartório não é estático e sempre recebe servidores novos, sejam eles vindos de outras comarcas ou recém-nomeados, e nem sempre com experiência.

A seguir será apresentado um fluxograma do processo de cumprimento de despacho. Como é possível observar, à primeira vista o procedimento parece fácil, o que, pensando-se de forma simples, realmente é. O que faz com que se torne demorado e complicado são as variadas ações a serem tomadas, uma vez que nenhum processo é igual ao outro.



**Figura 1 - Fluxograma do cumprimento de despachos**

Fonte: própria autora

### **7.2.2 Juntada de Documentos**

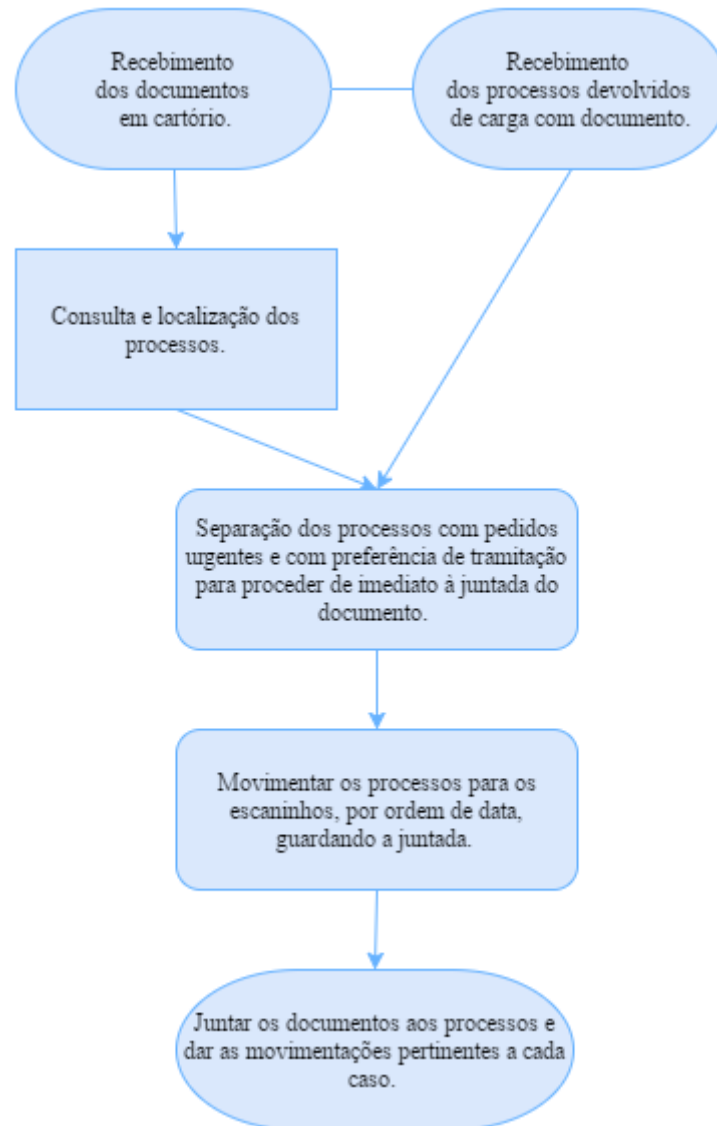
A juntada de documentos é outro procedimento gigante dentro do cartório, uma vez que ocorre em todos os processos, diversas vezes durante sua tramitação. Todo tipo de documento que chega para os processos por qualquer meio deve ser a ele juntado.

Da mesma forma que o cumprimento de despachos, a juntada de documentos abrange uma infinidade de pormenores. Alguns documentos, como os comprovantes de citação e intimação, quando positivos, devem ser juntados com carimbo, por exemplo; outros documentos podem ir direto para intimação dos advogados, sem necessidade de passar pelo gabinete da juíza de Direito. Há também documentos informando dados para o prosseguimento do processo, como endereços, contas bancárias, etc. Nesse caso os autos vão direto para o cumprimento, quando já existe decisão para tanto. Além disso, por vezes são protocoladas petições e documentos com um grande volume de folhas, o que demanda tempo para sua juntada.

O 2º Cartório Cível segue orientação da Corregedoria-Geral da Justiça recebida na inspeção ocorrida no ano de 2015, para que os documentos aguardando a juntada sejam separados da seguinte forma: avisos de recebimento de cartas, mandados, precatórias e demais documentos, cada qual em escaninhos próprios. Isso, segundo constatado por eles, facilita ensinar os procedimentos aos novos servidores e estagiários, e facilita também a própria juntada.

A juntada de documentos é uma função diária, uma vez que todos os dias chegam muitos documentos para serem juntados aos processos em tramitação. É importante a organização do cartório para conseguir manter essa função ordenada, pois dela dependem muitas outras atividades dentro da vara, como a certificação de prazos.

**Figura 2 - Juntada de documentos**



Fonte: Própria autora

### **7.3 CINCO PROCESSOS PARA O APRIMORAMENTO CONTÍNUO**

O sistema chamado de cinco processos para o aprimoramento contínuo tem o objetivo de superar as restrições existentes na organização, ao invés de apenas aceitá-las, como ocorre, por exemplo, no sistema tambor-pulmão-corda, conforme explicado por Noreen *et al.* (1996, p. 43). A ideia desse sistema é que a organização continue sempre seguindo os cinco passos, não deixando estagnar o processo, pois assim poderá ir superando as restrições uma após a

outra.

Nesse momento do estudo, se busca trazer as cinco etapas para a realidade do cartório com a finalidade de se tentar identificar as causas dos gargalos, se são inerentes à função ou possuem uma causa anterior. Busca-se encontrar uma forma ou formas de organização que ajudem a diminuir essa restrição.

#### 1º IDENTIFICAÇÃO DA RESTRIÇÃO:

As restrições são mais facilmente identificadas em ambientes organizados, que é o caso do 2º Cartório Cível. Apesar do volume de processos e da demanda por servidores, o cartório tem conseguido se manter organizado dentro do que orienta a Corregedoria-Geral da Justiça do Tribunal de Justiça do Estado. A orientação é a de que todos os processos e procedimentos andem no mesmo ritmo, ou seja, que não se priorize um procedimento em detrimento de outro que, por esse motivo, ficará muito atrasado.

No caso específico, a identificação das restrições ocorreu de forma visual, mediante a observação do volume e através dos mapas de controle do cartório que indicaram estarem esses dois procedimentos em atraso em razão dos demais.

#### 2º DECIDIR COMO EXPLORAR AS RESTRIÇÕES DO SISTEMA

Neste segundo passo, a ideia é verificar de que forma se poderá trabalhar para que se possa aproveitar ao máximo o tempo e recursos na diminuição da restrição. É quando se buscará o máximo aproveitamento, diminuindo ou suprimindo os desperdícios.

Para o 2º Cartório Cível, após conversas entre as servidoras, testes com novas formas de organização do trabalho e buscas no Banco de Práticas Jurisdicionais e de Gestão<sup>3</sup> em que são apresentadas experiências de sucesso de outros cartórios, chegou-se a um modelo ideal, que surtiu resultados satisfatórios.

Para o cumprimento de despachos, esse modelo foi o de trabalhar na eliminação do volume em primeiro lugar. Para tanto cada servidor pegou os processos sob sua responsabilidade<sup>4</sup> e cumpriu todos aqueles procedimentos considerados “mais fáceis”, que não exigiam uma análise mais detalhada do processo nem uma pesquisa na legislação ou a confecção de muitos documentos diferentes de uma vez.

Assim, iniciou-se com o cumprimento de todas as cartas de citação e intimação. Em seguimento, foram expedidos os ofícios, os mandados e as cartas precatórias. Por fim, ficaram todos os demais como os mandados de registro, as cartas de adjudicação, os editais, os termos

3 [http://www.tjrs.jus.br/site/administracao/plano\\_de\\_gestao\\_pela\\_qualidade\\_do\\_judiciario/praticas\\_gestao/](http://www.tjrs.jus.br/site/administracao/plano_de_gestao_pela_qualidade_do_judiciario/praticas_gestao/)

4 No cartório se adotou o modelo de separação dos processos para cumprimento de despacho por dígito, sendo que cada servidor é responsável por três dígitos e a escritã por um.

de penhora, por exemplo.

Observou-se que dessa maneira o cartório conseguiu diminuir pela metade, dentro de um mês, o volume de processos esperando cumprimento. Importante destacar que os processos deixados para cumprimento ao final foram sendo cumpridos de forma gradual e na ordem cronológica, uma vez que não adianta apenas diminuir o volume e deixar os processos com atraso no cumprimento.

Esse processo iniciou no mês de julho, e no mês de setembro o cartório já estava com o cumprimento de despachos em dia, com o atraso máximo de uma semana, o que para um cartório cível é uma grande vitória. E o mais importante é que, durante o transcorrer do mês de setembro, se conseguiu manter o cumprimento de despachos nessa mesma rotina.

Para a juntada de documentos o modelo de gestão utilizado, após muitas tentativas e erros, foi o de pedir aos estagiários que, conforme fossem terminando suas atividades diárias, pegassem a juntada, por ordem cronológica. Eles deveriam conferir se o documento realmente pertencia ao processo e realizar apenas a sua colocação e numeração dentro dos autos, deslocando a pilha para outro local definido, sem a movimentação para os seus devidos lugares.

O sistema visa facilitar aos servidores o processo de verificação e movimentação desses processos. Uma vez eliminadas as três tarefas anteriores (conferência, adição ao processo e numeração), por vezes as mais trabalhosas, os servidores deveriam conseguir movimentar um volume muito maior de processos por vez.

Verificou-se que, com a nova maneira de realizar a juntada de documentos, os servidores que conseguiam pegar quatro pilhas por vez praticamente dobraram esse número, resultando na redução no volume e no tempo que os processos ficavam aguardando a juntada.

Outro passo importante foi ensinar as estagiárias a proceder à juntada dos avisos de recebimento das cartas de citação e intimação e os mandados. Tais tarefas agora são realizadas diariamente, o que é o ideal devido à importância que a citação possuiu nos processos.

### 3º SUBORDINAÇÃO DE SISTEMA À RESTRIÇÃO

Nesta terceira etapa se busca unificar os demais processos com as restrições. Ou seja, trabalhar para que os demais procedimentos que não apresentam gargalo ocorram de maneira que seu andamento auxilie aqueles que apresentam. Para muitos autores e pesquisadores essa é a etapa mais difícil de se por em prática.

Para o caso em estudo, esta etapa foi realizada buscando minimizar o número de processos encaminhados para cumprimento de despacho e juntada de documentos e buscando também facilitar esses processos, da seguinte forma: para o cumprimento de processos na

ocorrência de uma petição informando novo endereço de citação ou intimação, a servidora já procedia ao cadastramento no sistema; da mesma forma quando ocorria a juntada de comprovante de pagamento com ID (identificador de depósito), a servidora já procedia à vinculação ao processo, trâmite que leva 24 horas para se concretizar. Além disso, quando da juntada de pedido de citação por mandado, a servidora já verificava se era caso de assistência judiciária gratuita; não sendo, ela já cadastrava o endereço e movimentava o processo para a expedição de intimação para o recolhimento do auxílio condução. No caso da juntada de documentos, as estagiárias, responsáveis pela pesquisa e busca dos processos, foram orientadas de que alguns processos não precisam ser retirados dos seus lugares para a juntada de certos documentos como, por exemplo, quando chega um comprovante de distribuição de carta precatória de outro Estado, quando é edital desafixado do átrio, guia de depósito judicial nas ações revisionais de contrato, comprovante de intimação de audiências e perícias passadas. Além disso, quando o processo é muito volumoso, as estagiárias também já procedem à juntada dos documentos sem movimentá-lo para as pilhas — neste caso, obviamente, sob a supervisão das servidoras.

Essas pequenas iniciativas ajudaram bastante na eficiência desses procedimentos. Foi necessário, é claro, um certo tempo para que todos se acostumassem com as novas medidas, mas depois de elas tornarem-se parte do cotidiano são realizadas automaticamente.

#### 4º ELEVAÇÃO DA RESTRIÇÃO

A etapa de elevação da restrição caracteriza-se por ser aquela em que, após estarem concluídas as etapas anteriores, a organização começa a investir na diminuição do gargalo. É muito importante que as etapas anteriores estejam perfeitas para que se evitem desperdícios de recursos e tempo.

No serviço público essa etapa é um pouco diferente, uma vez que investimento em material e pessoal não depende apenas de cada setor, mas sim de orçamento, licitação, nomeação, etc. Por esse motivo as mudanças nesses setores dependem mais da criatividade dos servidores do que dos incentivos recebidos.

As mudanças realizadas no 2º Cartório Cível foram apenas de gestão, não necessitando de investimentos em material ou pessoal. A primeira coisa foi demonstrar a importância que as melhorias trariam para o cartório, para a população demandante dos serviços e para os próprios servidores. Num segundo momento buscou-se o envolvimento de todas as pessoas no desenvolvimento e implementação das mudanças. Num terceiro momento buscou-se provar com os resultados obtidos que é possível ser eficiente mesmo com todas as carências que o serviço público possui.

De maneira global as iniciativas realizadas foram a desavolumação de processos para cumprimento de despacho, cumprindo primeiro os mais simples. No que diz respeito à juntada de documentos, solicitou-se às estagiárias que realizassem a juntada física e numeração dos documentos, restando às servidoras apenas conferir e dar o andamento aos processos. Também auxiliaram na eficiência desses processos as medidas de evitar remeter processos para a juntada sem necessidade e de cadastrar endereços, vincular depósitos aos processos e intimar para pagar conduções e outras diligências necessárias ao cumprimento de despachos.

#### 5º RETORNO À PRIMEIRA ETAPA

Segundo Sabbadini *et al.* (2006, p. 15), em razão da dinâmica dos sistemas, os resultados correm o risco de se desgastar com o passar do tempo e a restrição mudar para outro processo.

Assim, é importante que se mantenha um controle para que outro processo não passe a sofrer restrição, uma vez que o foco no momento está nos pontos de gargalo em estudo. É muito fácil que essas restrições em razão da atenção recebida passem a ser não-restrições e em seu lugar outro procedimento seja deixado de lado e comece uma nova restrição.

Por isso, é muito importante para o sucesso do sistema que se tenha uma visão global da organização, trabalhando para manter todos os processos como não-restrições e trabalhando naqueles que demonstram maior possibilidade de se transformar em gargalo, para que com isso se possa oferecer aos cidadãos um Poder Judiciário eficiente e eficaz nos serviços prestados.

## 8 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve o intuito de ser um estudo muito particular sobre vários temas que desde sempre estiveram nas rodas de discussão. De forma simples e resumida foi discorrido sobre o Poder Judiciário, eficiência, eficácia, princípios constitucionais e a teoria das restrições.

Quanto à metodologia, a escolha recaiu sobre o estudo de caso. Gil (2002, p. 54) descreve o estudo de caso como sendo um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

O estudo de caso foi realizado no 2º Cartório Cível da Comarca de Sapucaia do Sul, especializado na área cível e com cerca de 11.000 processos em tramitação. Conforme descrito no trabalho, existem diversos cartórios judiciais com especialidades distintas, realidades próprias e características diferentes. No caso dos cartórios cíveis, em geral, caracterizam-se pelo volume de processos, o que faz com que, em sua grande maioria, estejam sujeitos à ocorrência de gargalos em certos procedimentos.

No 2º Cartório Cível, os principais pontos de gargalo identificados foram o cumprimento de despacho e a juntada de documentos. Ambos com um grande volume de processos e um atraso maior que os demais procedimentos do cartório. Para o gerenciamento dessas restrições, foi aplicado o processo de melhoria contínua denominado de cinco processos para o aprimoramento contínuo, através do qual se busca tirar o máximo proveito de um sistema.

Após a aplicação desses cinco passos para o aprimoramento contínuo, o resultado obtido foi o fim dos gargalos. O cumprimento de despachos passou a girar apenas com os processos da semana, ou seja, ficavam aguardando cumprimento apenas os processos que iam chegando na semana, sendo o tempo máximo de espera o de cinco dias. Esse pode ser considerado um ótimo intervalo de espera, e está de acordo com o que determina o Novo Código de Processo Civil, em seu art. 228, incisos I e II.<sup>5</sup>

Quanto à juntada de documentos, apesar de o volume diário continuar sendo grande, o cartório tem conseguido manter um atraso de três dias, o que é uma vitória gigantesca e quase

---

5

Art. 228 – Incumbirá ao serventuário remeter os autos conclusos no prazo de 1 (um) dia e executar os atos processuais no prazo de 5 (cinco) dias, contados da data em que: I – houver concluído o ato processual anterior, se lhe foi imposto pela lei; II – tiver ciência da ordem, quando determinada pelo juiz.



impossível de se encontrar dentro da realidade do Poder Judiciário Estadual.

Quem conhece a realidade do Poder Judiciário Estadual sabe que dificilmente se consegue manter uma mesma situação por muito tempo, em razão principalmente da grande rotatividade de servidores que ocorre nos cartórios. Além disso, sempre que assume um novo Juiz de Direito titular, algumas mudanças ocorrem para adequar o cartório ao seu modo de gestão. E essas são situações por que está passando o 2º Cartório Cível. Mesmo assim, o sucesso alcançado na eliminação dos gargalos tem se mantido, o que demonstra uma maturidade de gestão e um grande empenho das servidoras e estagiárias.

Goldratt (2002) defende que a empresa, assim como uma corrente, é tão forte quanto o seu elo mais fraco. Por isso, para se melhorar o todo é necessário se conhecer as restrições do sistema, e assim trabalhar diretamente no que é necessário, promovendo com isso um processo de melhoria contínua.

Como visto no trabalho, são muitas as dificuldades enfrentadas pelo Poder Judiciário Estadual, tais como o baixo orçamento, o volume de processos que aumenta anualmente e o número de servidores que está longe de ser o ideal. Mesmo assim tanto os servidores quanto os gestores vêm buscando maneiras de trabalhar com essas dificuldades. Treinamento de servidores, cursos no formato EAD, Banco de Boas Práticas de Gestão são algumas das iniciativas realizadas nesse sentido. Porém, o que faz realmente a diferença é a disponibilidade, iniciativa e interesse dos servidores em oferecer à população um serviço público cada vez mais eficaz.

É uma pena que o Poder Judiciário ainda seja lembrado pela sua morosidade e ineficiência, principalmente por ser um poder tão importante para a vida dos cidadãos. Mas também, essa má impressão que as pessoas têm do judiciário serviu como incentivo para a busca de uma melhoria contínua por parte dos servidores e da própria administração.

## REFERÊNCIAS

- ARAGÃO, Alexandre Santos de. **O princípio da eficiência**. Revista de Direito Administrativo. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/viewFile/44361/44784>. Rio de Janeiro, julho-setembro de 2014. Acessado em 30/04/2016.
- BASTOS, Lília da Rocha; PAIXÃO, Lyra; FERNANDES, Lúcia Monteiro; DELUIZ, Neise. **Manual para elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses, dissertações e monografias**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- BEZERRA, Hygina Josita Simões de Almeida. **Educação para formação de Juízes-Gestores: Um novo paradigma para um Judiciário em crise**. Revista da Escola Nacional da Magistratura – Associação dos Magistrados Brasileiros. Rio de Janeiro, Ano VII – 6, novembro de 2012.
- BOTTINI, Pierpaolo Cruz. **A reforma do Judiciário: Aspectos relevantes**. Revista da Escola Nacional da Magistratura – Associação dos Magistrados Brasileiros. Rio de Janeiro, Ano II, nº 3, abril de 2007.
- BRASIL. **Análise da gestão e funcionamento dos cartórios judiciais**. Brasília: Ministério da Justiça, 2007.
- BRASIL. **O impacto da gestão e do funcionamento dos cartórios judiciais sobre a morosidade da justiça brasileira: diagnóstico e possíveis soluções**. Coordenadora: Carolina Bonadiman Esteves. Brasília: Ministério da Justiça, 2011.
- CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 27ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- CASTRO, Rodrigo Batista de. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública**. In ANPAD 2006, 30º Encontro da ANPAD, 23 a 27 de setembro de 2006. Salvador, BA.
- CHIAVEATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COLARES-SANTOS, Lechan, LIMA-FILHO, Dario Oliveira. **A pluralidade conceitual da eficácia organizacional**. Revista de Administração da UEG, Aparecida de Goiânia. V.3, n. 2, jul/dez. 2012.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 27ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ESTEVES, Carolia Bonadiman. **(Ir)recorribilidade imediata de decisões interlocutórias: análise crítica de suas consequências no processo civil brasileiro e proposta para o**

- alcance da efetividade da tutela jurisdicional.** Tese de Doutorado. Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos da Metodologia.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- GABARDO, Emerson. **Eficiência e Legitimidade do Estado: uma análise das estruturas simbólicas do direito político.** Barueri, SP: Manole, 2003.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDRATT, Elyahu M. E COX, Jeff. **A Meta: um processo de aprimoramento contínuo.** Tradução Thomas Cobertt Neto. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2002.
- GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. **Administração judiciária: gestão cartorária.** Brasília: ENFAM, 2011.
- GUERREIRO, Reinaldo. **A meta da empresa: seu alcance sem mistérios.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da Administração Pública.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC: CAPES: UAB, 2010.
- MATHIAS, Carlos Fernando. **Notas para uma história do Judiciário no Brasil.** Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2009.
- MATTOS, Fernando Cesar Baptista de e BOLLMANN, Vilian. **Democracia e Poder Judiciário: Propostas para uma nova justiça brasileira.** Revista da Escola Nacional da Magistratura – Associação dos Magistrados Brasileiros. Rio de Janeiro, Ano VII – 6, novembro de 2012.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 23<sup>a</sup> ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1998.
- MODESTO, Paulo. **Notas para um debate sobre o princípio da eficiência.** Revista do Serviço Público. Ano 51, nº 2, abril-junho de 2000.
- NOGUEIRA, Eliane Garcia e CHAGAS, Cláudia Manoela. **Otimizando o desempenho dos Magistrados através do gerenciamento matricial de serviços judiciários.** IV Congresso Consad de Gestão Pública. Brasília: 2011.
- NOREEN, Eric; SMITH, Debra; MACKAY, James T. **A teoria das restrições e suas implicações na contabilidade gerencial: um relatório independente.** Tradução Claudiney Fullmann. São Paulo: Educator, 1996.
- OLIVEIRA, José Arimatés de e MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de Pessoas no Setor Público.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2011.
- OLIVEIRA, Kamila Pagel de e PAULA, Ana Paula Paes de. **Herbert Simon e os Limites do Critério de eficiência na Nova Administração Pública. Cadernos Gestão Pública e**

**Cidadania.** São Paulo, v. 19, nº 64, Janeiro/Junho 2014.

PASCARELLI FILHO, Mario. **A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança.** São Paulo: DVS Editora, 2011. 22 a 24 de novembro de 2006.

SABBADINI, Francisco Santos, GONÇALVES, Antônio Augusto, OLIVEIRA, Mário Jorge Ferreira de. **Gerenciamento de Restrições em Organizações de Saúde Pública: Um Processo de Melhoria Contínua.** In APG – Encontro de Administração Pública e Governança. São Paulo, 22 a 24 de novembro de 2006.

TAVARES, André Ramos. **Manual do Poder Judiciário Brasileiro.** São Paulo: Saraiva, 2012.

\_\_\_\_\_. Guia de Implantação dos Modelos Alocativos – projeto de diagnóstico e fortalecimento dos judiciários estaduais. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/projeto-de-diagnostico-e-fortalecimento-da-justica-estadual>. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2013. Acessado em: 19 de abril de 2016.

Constituição da República Federal do Brasil de 1988. Texto constitucional atualizado até a Emenda Constitucional nº 91 de 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm).

Constituição do Estado do Rio Grande do Sul. Texto constitucional de 3 de outubro de 1989, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais de nº 1, de 1991 a 72, de 2016. Disponível em: [http://www2.al.rs.gov.br/dal/LinkClick.aspx?fileticket=9p-X\\_3esaNg%3d&tabid=3683&mid=5358](http://www2.al.rs.gov.br/dal/LinkClick.aspx?fileticket=9p-X_3esaNg%3d&tabid=3683&mid=5358).

Emenda Constitucional 45/2004 de 30 de dezembro de 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm). Acessado em 09 de maio de 2016.

Emenda Constitucional 19/1998 de 04 de junho de 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm).

Lei 7356 de 1º de fevereiro de 1980. Dispõe sobre o Código de Organização Judiciária do Estado. Disponível em: [http://www.al.rs.gov.br/legiscomp/arquivo.asp?Rotulo=Lei nº 7356&idNorma=948&tipo=pdf](http://www.al.rs.gov.br/legiscomp/arquivo.asp?Rotulo=Lei%20n%207356&idNorma=948&tipo=pdf). Acessado em 15 de abril de 2016.

Resolução 1119 de 01 de fevereiro de 2016 do Conselho de Magistratura do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul - COMAG. Altera a Resolução nº 603/2007 – COMAG. Disponível em: <http://www.tjrs.jus.br/site/publicacoes/administrativa/index.html>. Acessado em 19 de abril de 2016.

Portaria 125/2015 do Conselho Nacional de Justiça. Altera a Portaria CNJ 186 de 17 de outubro de 2013, que institui o Selo Justiça em Números. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/images/atos\\_normativos/portaria/portaria\\_125\\_30092015\\_01102015165310.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/portaria/portaria_125_30092015_01102015165310.pdf). Acessado em 03 de agosto de 2016.

\_\_\_\_\_. **Selo Justiça em Números.** Disponível em: [http://www.tjrs.jus.br/site/poder\\_judiciario/selo\\_ouro.html](http://www.tjrs.jus.br/site/poder_judiciario/selo_ouro.html). Acessado em 03 de agosto de 2016.

\_\_\_\_\_. **História do Poder Judiciário.** Disponível em:  
[http://www.tjrs.jus.br/site/poder\\_judiciario/historia/historia\\_poder\\_judiciario/](http://www.tjrs.jus.br/site/poder_judiciario/historia/historia_poder_judiciario/). Acessado em 15 de abril de 2016.

## ANEXO A – Mapa de andamento processual de julho de 2016


	VINDOS	INICIADOS	EXTINTOS	PASSAM	SEM JULGAMENTO
<b>1º Juizado - 1º Judicância: Juíza de Direito - Dra. Luciane Di Domenico Haas (Substituto)</b>					
<b>CLASSES</b>					
Processo de Conhecimento	4641	100	108	4633	2595
Processo Cautelar	335	2	22	315	125
Embargos do Devedor	224	7	8	223	117
Procedimento Especial de Jurisdição Contenciosa	1058	18	33	1043	778
Ação Coletiva	12	1	0	13	12
SUBTOTAL	6270	128	171	6227	3627
Processos de Execução	902	23	13	912	801
Processo de Execução Fiscal	3221	8	25	3204	2801
Falências e Concordatas	9	0	0	9	5
Procedimento Especial de Jurisdição Voluntária	3	0	0	3	3
Fase de Cumprimento de Sentença	398	33	12	419	382
Incidentes Processuais	288	9	8	289	145
SUBTOTAL	4821	73	58	4836	4137
TOTAL	11091	201	229	11063	7764
Precatórias Cíveis	203	42	59	186	0
TOTAL GERAL	11294	243	288	11249	7764


Sapuçaia do Sul, 01 de agosto de 2016.  
 ESCRIVÃO:  
 VISTOS, EM  
 JUIZ DE DIREITO:


PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL		Página: 2	
CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA		14/10/2016 12:21	
Mapa de julho/2016		Sistema Themis - 1º Grau	
Área CÍVEL		Comarca de Sapucaia do Sul	
		2ª Vara Cível	
<b>B - ANDAMENTO (PASSAM) POR SITUAÇÃO</b>			
<b>1º Juizado - 1º Judicância: Juíza de Direito - Dra. Luciane Di Domenico Haas (Substituto)</b>			
SITUAÇÃO	QUANTIDADE DE PROCESSOS	SITUAÇÃO	QUANTIDADE DE PROCESSOS
Aguarda Assinatura do Magistrado	21	Publicada Nota de Expediente	51
Aguarda Audiência	28	Suspensão	628
Aguarda Autor	970	2º Grau	965
Aguarda Contador	12	TOTAL:	11249
Aguarda cumprimento de Mandado	271		
Aguarda Distribuidor	1		
Aguarda MP	10		
Aguarda Partes	89		
Aguarda Perito	67		
Aguarda Principal	519		
Aguarda providências de Terceiros	38		
Aguarda Resposta	671		
Aguarda Réu	504		
Aguarda Terceiro Interventor	3		
Com Cartório	5586		
Concluso	681		
Concluso Sentença	103		
Disponibilizada Nota No DJ Eletrônico	13		
Distribuído	18		
Sapucaia do Sul, 01 de agosto de 2016.			
ESCRIVÃO:			
VISTOS, EM			
JUIZ DE DIREITO:			


PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL		Comarca de Sapucaia do Sul		Página: 3		
CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA		2ª Vara Cível		14/10/2016 12:21		
Mapa de julho/2016				Sistema Themis - 1º Grau		
Área CÍVEL						
C - JUDICÂNCIA DO JUIZADO						
1º Juizado - 1º Judicância: Juíza de Direito - Dra. Luciane Di Domenico Haas (Substituto)						
1.1. Sentenças de mérito				Juiz	Conciliador	Total
A) Contestadas	39	1.5. Audiências realizadas		8	0	8
B) Não contestadas	3	1.6. Audiências não realizadas				0
C) Acordos obtidos em audiência cível	1	1.7. Audiências canceladas/transferidas				1
D) Acordos obtidos em audiência família	0	1.8. Sentenças proferidas em audiência				0
TOTAL	43	1.9. Partes ou testemunhas ouvidas				12
		1.10. Número de audiências designadas				38
1.2. Sentenças homologatórias	21	1.11. Data da audiência mais afastada				11/10/2016
1.3. Demais sentenças e decisões	20	1.12. Autos conclusos para despacho ou sentença antes do mês				214
1.4. Arquivamentos	0	1.13. Data da conclusão mais antiga				03/05/2016
SUBTOTAL	41	1.14. Processo mais antigo tramitando				
TOTAL	84	A) Número			035/1.07.0004342-5	
		B) Data da distribuição				23/04/1984
Sentenças de mérito na pasta arquivo	43	C) Data da última movimentação				25/07/2016
(Somatório de 1.1. A + B + C + D)		1.15. Precatória mais antiga tramitando				
A) Juizes	43	A) Número			035/1.11.0001203-9	
B) Pretores	0	B) Data da distribuição				02/03/2011
C) Exceção	0	C) Data da última movimentação				28/07/2016
Sapucaia do Sul, 01 de agosto de 2016.						
ESCRIVÃO:						
VISTOS, EM						
JUIZ DE DIREITO:						



	PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA Mapa de julho/2016 Área CÍVEL	Comarca de Sapucaia do Sul 2ª Vara Cível	Página: 4 14/10/2016 12:21 Sistema Themis - 1º Grau
	D - JUDICÂNCIA DO MAGISTRADO		
<b>1º Juizado - 1º Judicância: Juíza de Direito - Dra. Luciane Di Domenico Haas (Substituto)</b> <b>Juíza de Direito - Dra. Luciane Di Domenico Haas</b>			
1.1. Sentenças de mérito			
	A) Contestadas		39
	B) Não contestadas		3
	C) Acordos obtidos em audiência cível		1
	D) Acordos obtidos em audiência família		0
	TOTAL		43
1.2. Sentenças homologatórias			18
1.3. Demais sentenças e decisões			17
	SUBTOTAL		35
	TOTAL		78
Sentenças de mérito na pasta arquivo			43
1.4. Audiências realizadas			8
1.5. Audiências não realizadas			0
1.6. Audiências canceladas/transferidas			1
1.7. Sentenças proferidas em audiência			0
1.8. Partes ou testemunhas ouvidas			12
Sapucaia do Sul, 01 de agosto de 2016.			
ESCRIVÃO:			
VISTOS, EM			
JUIZ DE DIREITO:			

	PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA Mapa de julho/2016 Área CÍVEL	Comarca de Sapucaia do Sul 2ª Vara Cível	Página: 5 14/10/2016 12:21 Sistema Themis - 1º Grau
	D - JUDICÂNCIA DO MAGISTRADO		
<b>1º Juizado - 1º Judicância: Juíza de Direito - Dra. Luciane Di Domenico Haas (Substituto)</b> <b>Juíza de Direito - Dra. Fabiane da Silva Mocellin</b>			
1.1. Sentenças de mérito	A) Contestadas B) Não contestadas C) Acordos obtidos em audiência cível D) Acordos obtidos em audiência família TOTAL	0 0 0 0 0	
1.2. Sentenças homologatórias		1	
1.3. Demais sentenças e decisões		1	
SUBTOTAL		2	
TOTAL		2	
Sentenças de mérito na pasta arquivo		0	
1.4. Audiências realizadas		0	
1.5. Audiências não realizadas		0	
1.6. Audiências canceladas/transferidas		0	
1.7. Sentenças proferidas em audiência		0	
1.8. Partes ou testemunhas ouvidas		0	
Sapucaia do Sul, 01 de agosto de 2016. ESCRIVÃO: VISTOS, EM JUIZ DE DIREITO:			

	PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA Mapa de julho/2016 Área CÍVEL	Comarca de Sapucaia do Sul 2ª Vara Cível	Página: 6 14/10/2016 12:21 Sistema Themis - 1º Grau
	D - JUDICÂNCIA DO MAGISTRADO		
<b>1º Juizado - 1º Judicância: Juíza de Direito - Dra. Luciane Di Domenico Haas (Substituto)</b> <b>Juíza de Direito - Dra. Márcia Regina Frigeri</b>			
1.1. Sentenças de mérito	A) Contestadas B) Não contestadas C) Acordos obtidos em audiência cível D) Acordos obtidos em audiência família TOTAL	0 0 0 0 0	
1.2. Sentenças homologatórias		2	
1.3. Demais sentenças e decisões		2	
SUBTOTAL		4	
TOTAL		4	
Sentenças de mérito na pasta arquivo		0	
1.4. Audiências realizadas		0	
1.5. Audiências não realizadas		0	
1.6. Audiências canceladas/transferidas		0	
1.7. Sentenças proferidas em audiência		0	
1.8. Partes ou testemunhas ouvidas		0	
Sapucaia do Sul, 01 de agosto de 2016. ESCRIVÃO: VISTOS, EM JUIZ DE DIREITO:			

	PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA Mapa de julho/2016 Área CÍVEL	Comarca de Sapucaia do Sul 2ª Vara Cível	Página: 6 14/10/2016 12:21 Sistema Themis - 1º Grau
	D - JUDICÂNCIA DO MAGISTRADO		
<b>1º Juizado - 1º Judicância: Juíza de Direito - Dra. Luciane Di Domenico Haas (Substituto)</b> <b>Juíza de Direito - Dra. Márcia Regina Frigeri</b>			
1.1. Sentenças de mérito			
	A) Contestadas		0
	B) Não contestadas		0
	C) Acordos obtidos em audiência cível		0
	D) Acordos obtidos em audiência família		0
	TOTAL		0
1.2. Sentenças homologatórias			2
1.3. Demais sentenças e decisões			2
	SUBTOTAL		4
	TOTAL		4
Sentenças de mérito na pasta arquivo			0
1.4. Audiências realizadas			0
1.5. Audiências não realizadas			0
1.6. Audiências canceladas/transferidas			0
1.7. Sentenças proferidas em audiência			0
1.8. Partes ou testemunhas ouvidas			0
Sapucaia do Sul, 01 de agosto de 2016. ESCRIVÃO: VISTOS, EM JUIZ DE DIREITO:			

## ANEXO B – Tabela resumo de julho de 2016


Poder Judiciário - Rio Grande do Sul


Página 1 de 2


Cockpit Tabela Resumo Gráfico Comparativo Gráfico de Indicador Distribuição Processual Varas dos Cluster Ajuda Senha Sair



**Tabela Resumo**



**FILTRAR**

Data Resumo: 07/2016 

Cluster: Vara Cível específica- M+ 

Regional: Todos 

Análise do Juiz Corregedor:  

Orientação do Comitê:   **SALVAR**

[https://gmsj.tjrs.gov.br/\\_Common/frm\\_TabelaResumo\\_V.aspx?Id\\_AnaliseCluster=47...](https://gmsj.tjrs.gov.br/_Common/frm_TabelaResumo_V.aspx?Id_AnaliseCluster=47...) 14/10/2016

Primeira | Anterior | **Página 1 / 1** | Próxima | Última | Pág. nº

Vara	Criti- cidade	Nº Proc Entrantes	Nº Proc Baixados	Nº de Proc Ativos	Vazão (%)	Acervo em Meses	Tempo Médio Proc (meses)	Força Trab. (Homem / Mês)	Carga Trab. (Proc. / H.H.)	Produ.	% de Fis Entr
3ª Vara Cível da Comarca de São Leopoldo	9,98	208	329	18.429	140,57	93,98	45,77	26	708,81	12,04	11,0
2ª Vara Cível da Comarca de São Leopoldo	9,82	260	241	19.932	136,61	81,22	43,68	28	711,86	12,08	11,0
3ª Vara Cível da Comarca de Gravataí	9,72	257	271	16.893	105,38	74,39	33,61	24	703,88	10,88	4,6
4ª Vara Cível da Comarca de São Leopoldo	9,54	205	323	17.033	131,71	82,99	36,2	28	608,32	10,33	8,0
2ª Vara Cível da Comarca de Viamão	9,51	232	411	9.485	80,05	52,28	35	16	592,81	12,79	4,0
2ª Vara Cível da Comarca de Alvorada	9,51	218	330	21.222	252,71	49,46	65,2	20	1061,1	26,45	0,0
3ª Vara Cível da Comarca de Viamão	9,44	229	202	9.213	91,73	61,74	38,67	19	484,89	12,07	5,0
1ª Vara Cível da Comarca de Viamão	9,41	248	247	9.908	89,29	61,29	32,42	18	550,44	13,13	5,0
2ª Vara Cível da Comarca de Canoas	9,31	218	235	13.633	91,18	64,95	30,75	27	504,93	8,3	0,0
4ª Vara Cível da Comarca de Canoas	9,23	234	236	12.306	75,17	73,84	21,97	26	473,31	7,03	0,0
5ª Vara Cível da Comarca de Canoas	9,18	251	168	15.176	103,49	62,24	29,68	28	542	9,17	0,0
<b>2ª Vara Cível da Comarca de Sapucaia do Sul</b>	<b>9,00</b>	<b>183</b>	<b>239</b>	<b>11.243</b>	<b>130</b>	<b>58,27</b>	<b>29</b>	<b>18</b>	<b>624,61</b>	<b>12,76</b>	<b>4,0</b>
1ª Vara Cível da Comarca de Canoas	8,78	247	185	12.911	107,25	45,72	28,35	24	537,96	11,5	0,0
2ª Vara Cível da Comarca de Novo Hamburgo	8,60	216	359	11.052	152,45	46,38	35,46	22	502,36	15,06	0,0
1ª Vara Cível da Comarca de Novo Hamburgo	8,52	229	419	11.453	144,03	54,88	26,35	23	497,96	13,99	0,0
2ª Vara Cível da Comarca de Gravataí	8,43	242	427	17.397	168,2	34,21	46,45	36	483,25	11,51	6,0
1ª Vara Cível da Comarca de Gravataí	8,40	258	290	15.818	151,89	28,95	45,58	31	510,26	12,56	5,0
4ª Vara Cível da Comarca de Novo Hamburgo	8,35	211	350	13.171	140,03	49,27	33,78	37	355,97	8,04	0,0
1ª Vara Cível da Comarca de Erechim	8,34	200	243	7.584	123,42	42,19	21	13	583,38	19,59	0,0
3ª Vara Cível da Comarca de Canoas	8,08	217	702	13.852	267,09	42,31	32,4	22	629,64	28,65	0,0
2ª Vara Cível da Comarca de Erechim	8,03	176	230	8.567	110,51	35,51	22,31	20	428,35	11,22	0,0
3ª Vara Cível da Comarca de Novo Hamburgo	7,91	189	524	12.396	240,18	41,24	33,33	26	476,77	16,94	0,0
2ª Vara Cível do Foro Regional Sarandi da Comarca de Porto Alegre	7,04	165	511	7.440	229,4	34,22	24,73	24	310	17,01	0,0

● 1º Quartil   
● 2º e 3º Quartis   
● 4º Quartil