



Treinamento para os oficiais de justiça da Seção Judiciária do Rio de Janeiro: uma proposta baseada nas competências para o exercício do cargo.

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Leonardo Queiroga Ramos ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente Juliana Goulart Soares do Nascimento, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Juiz de Fora

2023

Treinamento para os oficiais de justiça da Seção Judiciária do Rio de Janeiro: uma proposta baseada nas competências para o exercício do cargo.

Resumo:

O oficial de justiça avaliador federal é um servidor que possui atribuições muito específicas, assim como outras carreiras do Poder Judiciário, no entanto, essa realidade é ignorada pela maioria dos gestores. Observando a importância de considerar essas especificidades para que uma ação de treinamento possa ser eficaz e colaborar para uma mudança de conhecimentos, habilidades ou atitudes na pessoa treinada, a presente proposta de intervenção pretende preencher essa lacuna, ao promover o desenvolvimento das competências individuais mais relevantes para o trabalho do oficial de justiça. A partir dos resultados da pesquisa, foi dividida em três ações educacionais, seguindo o modelo de desenho instrucional para treinamentos na Seção Judiciária do Rio de Janeiro. Além de favorecer os servidores em início de carreira, acredita-se que a proposta seja útil aos mais experientes, interessados em atualizar conhecimentos. Assim, ganham não só o servidor, mas a instituição Poder Judiciário e a sociedade, com uma prestação jurisdicional mais célere e eficiente.

A Seção Judiciária do Rio de Janeiro (SJRJ):

Para compreender o contexto organizacional do estudo, é preciso antes entender seu posicionamento na Justiça brasileira. A Justiça no Brasil atualmente tem sua competência dividida em Justiça comum e Justiça especial. Esta última abrange a Justiça do Trabalho, a Justiça Eleitoral e a Justiça Militar. A Justiça comum, cuja competência é, por exclusão, julgar as causas não abrangidas pelos ramos da Justiça especial, subdivide-se por esferas da Federação, sendo elas: a Justiça Federal e a Justiça do Distrito Federal e Territórios, também integrantes do Poder Judiciário da União; as Justiças estaduais, constituindo-se um Poder Judiciário para cada Estado (Lenza, 2018).

Quadro 1 – Organização judiciária brasileira

Justiça Brasileira					
Justiça Comum			Justiça Especial		
Estadual	Distrito Federal e Territórios	Federal	Trabalho	Eleitoral	Militar
Poder Judiciário dos Estados	Poder Judiciário da União				

Fonte: Elaborado pelo autor (2023) com base em Lenza (2018).

A Justiça Federal é, portanto, ramo do Poder Judiciário da União e tem sua competência para julgamento enquadrada na Justiça comum, conforme previsto na Constituição Federal (Brasil, 1988). São órgãos da Justiça Federal e integrantes do Poder Judiciário os Tribunais Regionais Federais e os juízes federais.

A primeira instância da Justiça Federal é composta pelas seções judiciárias, sendo uma para cada Estado da federação e Distrito Federal (Brasil, 1988). A Seção Judiciária do Rio de Janeiro, está vinculada ao Tribunal Regional Federal da Segunda Região, que engloba também a seção judiciária do Espírito Santo (Brasil, 1988).

Os oficiais de justiça avaliadores federais

O oficial de justiça é serventuário auxiliar do juízo, incumbindo-lhe legalmente o cumprimento das ordens judiciais de natureza externa. No Poder Judiciário da União, trata-se de um servidor público regido pela Lei nº 8.112 (Brasil, 1990), em regime geral, e pela Lei nº 11.416 (Brasil, 2006), em regime especial. Segundo a norma jurídica, ocupam o cargo de analista judiciário - área judiciária, na especialidade de Oficial de Justiça Avaliador Federal, e suas atribuições consistem na execução de mandados e atos processuais de natureza externa.

Devido ao enquadramento na área judiciária, o requisito de ingresso é o bacharelado em Direito. Porém, para o exercício das atribuições do cargo, necessita de habilidades específicas, que exigem mais que conhecimento jurídico. Desta forma, o público alvo da proposta são os servidores recém-empossados no cargo ou transferidos de outra Seção Judiciária. Sem prejuízo da participação de servidores mais experientes, como forma de agregar valor ao treinamento.

Descrição da situação-problema:

O ponto de partida foi a suposição inicial de que o candidato aprovado, não detém o conhecimento prévio necessário para executar as atribuições do cargo. Além disso, como integrante da carreira de oficiais de justiça do Poder Judiciário da União, empossado em 2011, este pesquisador observou que os cursos ofertados ou têm caráter genérico, ou não abordam conteúdos adequados para assegurar o bom exercício das atribuições.

No âmbito da Justiça Federal, além das citações e intimações pessoais das partes, o oficial de justiça também garante o cumprimento de ordens judiciais para: penhora, constatação de estado e avaliação de bens; busca e apreensão de bens dados em garantia de contrato ou arrematados em leilão; imissão ou reintegração de posse urbana e rural; verificação socioeconômica, em ações previdenciárias; além de outras mais incomuns, mas igualmente mais complexas que a mera entrega de um papel.

No entanto, o que se observa é que, depois da posse, esses servidores logo assumem suas funções, relegando-se o aprendizado à prática imediata, sob pena de se cometer erros prejudiciais à prestação jurisdicional.

Objetivos da proposta de intervenção

O referencial teórico da pesquisa privilegiou a teoria sobre o desenvolvimento de competências pelo treinamento. Segundo Dutra (2007), a partir dos anos 80, gestores passaram a tomar decisões sobre as pessoas considerando a agregação de valor para a empresa no desempenho de suas funções. O autor afirma que a base do conceito de competência é o deslocamento do foco sobre o estoque de conhecimentos e habilidades da pessoa para a forma como ela mobiliza esse repertório no contexto organizacional.

Como decorrência desse fenômeno, o treinamento tradicional já não atende à necessidade contemporânea da formação de pessoas, de forma a desenvolver as habilidades necessárias para sua atuação em mercados cada vez mais competitivos (Bitencourt, 2010).

Nesse sentido, as ações de treinamento deixam de ser eficazes para garantir uma mudança de atitudes, conhecimentos ou habilidades (CHA) necessárias ao desempenho superior, visto que é comum a aquisição de pacotes instrucionais sem um estudo embasado das carências de treinamento (Lacerda; Abbad, 2003).

A presente proposta de intervenção consiste, então, em promover o desenvolvimento das competências individuais mais relevantes para o trabalho do oficial de justiça, conforme resultados da pesquisa.

Diagnóstico e análise da situação-problema

Sob a luz dos fundamentos teóricos, buscou-se descobrir o estado da arte, quanto ao mapeamento das competências para o trabalho dos oficiais de justiça, no âmbito da Justiça Federal, para então se proceder à avaliação das necessidades de treinamento (Brandão; Bahry, 2005; Carbone; Brandão; Leite, 2005).

O roteiro de entrevistas baseou-se na percepção, que os ocupantes do cargo de oficial de justiça têm sobre o próprio trabalho. Para descrição de suas tarefas, os entrevistados discursaram sobre os temas complexidade e risco de suas atribuições. Constatou-se que a rotina de tarefas se divide em três momentos: estudo preliminar dos mandados, trabalho de campo e certidão das diligências. Cada qual subdividindo-se em uma diversidade de atos práticos.

A pesquisa documental revelou que os estudos sobre o tema competências, empreendidos no âmbito da Justiça Federal, ainda não abordaram as atividades executadas

pelos oficiais de justiça. Desta forma, razão pela qual o levantamento das competências para o trabalho dos oficiais de justiça foi esforço demandado nesta pesquisa.

Na discussão, foram identificadas as competências mais relevantes, como resultado da autoavaliação efetuada pelos entrevistados, quantos aos graus de importância e domínio sobre as competências mapeadas. Em seguida, foi avaliado que os treinamentos oferecidos pela instituição são insuficientes para seu desenvolvimento.

De fato, as atribuições do cargo de oficial de justiça exigem mais que conhecimento jurídico, esses profissionais carecem de um treinamento voltado para a prática de sua função, logo que ingressam na carreira.

Proposta de intervenção

A partir de tais constatações, valendo-se das informações obtidas na pesquisa, foi possível consolidar ações educacionais orientadas para necessidades dos servidores ingressantes no cargo de oficial de justiça.

Nos quadros a seguir, são propostos os desenhos instrucionais das referidas ações educacionais. Como critério de avaliação, propõe-se a frequência mínima de 75% e participação nas atividades propostas, conforme regulamento (JFRJ, 2022). A carga horária poderá ser adequada à quantidade de participantes em cada turma, assumindo-se nesta pesquisa a participação hipotética de cinco oficiais de justiça treinandos.

Quadro 2 – Ação educacional representativa do estudo prévio.

Nome da ação educacional
Primeiro contato: o trabalho de inteligência do oficial de justiça.
Finalidade Principal
Desenvolvimento das competências “organização” e “eficiência no cumprimento de mandados”.
Objetivos de Resultado
1. Gestão do tempo e do trabalho, de modo a organizar as diferentes tarefas afetas ao cargo. 2. Celeridade no cumprimento de mandados.
Objetivos de Aprendizagem
1. Utilizar as funcionalidades dos sistemas processuais; 2. Obter informações sobre os destinatários dos mandados; 3. Separar mandados por critério geográfico e complexidade do ato; 4. Analisar endereço, processo e destinatário do mandado; 5. Produzir um roteiro para as diligências.
Conteúdo programático
1. Conhecendo o Eproc e o SMWeb; 2. Outros meios disponíveis para obtenção de informações úteis: cadastro de advogados, quadro societário de empresas, consulta a óbitos; 3. <i>Google Maps</i>, suas ferramentas e outros mapas digitais; 4. Breves orientações sobre áreas de risco; 5. Providências necessárias para diligências mais complexas; 6. Atividade simulada: elaborar um roteiro de diligências.
Metodologia
Presencial. Exposição dialogada. Atividade prática.
Recursos didáticos
Computador com acesso à rede. Modelos de mandados. Projetor. Textos complementares.
Carga Horária
6 horas

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Na ação educacional do Quadro 2, após a aula expositiva, os treinandos receberão expedientes fictícios, em mesas de trabalho virtuais, para simulação das tarefas referentes à primeira etapa do trabalho

Quadro 3 – Ação educacional representativa do trabalho de campo.

Nome da ação educacional
Oficina: Conhecendo a realidade do trabalho do oficial de justiça.
Finalidade Principal
Desenvolvimento das competências “eficiência no cumprimento de mandados”, “comunicação oral”, “atendimento ao público” e “observação e atenção”.
Objetivos de Resultado
1. Celeridade no cumprimento dos mandados; 2. Maior eficácia da decisão judicial; 3. Comunicação interpessoal clara, objetiva e não violenta; 4. Qualidade no atendimento; 5. Antecipação de riscos.
Objetivos de Aprendizagem
1. Evitar situação de risco para integridade física; 2. Abordar o destinatário com profissionalismo; 3. Praticar o ato processual de forma efetiva; 4. Incentivar a solução extrajudicial da lide.
Conteúdo programático
1. Linguagem corporal e linguagem oral: comportamento, empatia e comunicação não violenta; 2. Atividade simulada 1; 3. A diligência de constatação socioeconômica: estudo de caso; 4. Situações de estresse em diligência: protocolo de segurança pessoal, negociação e resolução de conflitos; 5. Atividade simulada 2; 6. Construção de bens e atos de força: penhora, reintegração e imissão na posse, busca e apreensão de bens; 7. Atividade simulada 3.
Metodologia
Presencial. Exposição dialogada. Dinâmicas de grupo.
Recursos didáticos
Modelos de mandados. Projetor. Textos complementares.
Carga Horária
12 horas

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O principal objetivo da ação educacional do Quadro 3 é permitir que o treinando vivencie, em ambiente controlado, a diversidade de experiências possíveis em um dia de trabalho do oficial de justiça. As atividades simuladas terão foco na encenação das situações e propostas para sua solução. O estudo de caso consiste na análise de documentos referentes a diligências reais e seus resultados processuais, considerando os aspectos jurídicos e sociais do trabalho.

Quadro 4 – Ação educacional representativa da certificação de diligências.

Nome da ação educacional
Aprendendo a informar com fé pública.
Finalidade Principal
Desenvolvimento das competências “comunicação escrita”, “eficiência no cumprimento de mandados” e “organização”.
Objetivos de Resultado
1. Elaboração de certidão de diligência pormenorizada, clara e elucidativa; 2. Celeridade no cumprimento de mandados; 3. Gestão do tempo.
Objetivos de Aprendizagem
1. Preparar autos e laudos relacionados ao diversos tipos de mandados; 2. Cumprir diligência de forma remota com atenção às garantias processuais; 3. Descrição circunstanciada da diligência.
Conteúdo programático
1. O cumprimento remoto de diligências: autorizações, garantias processuais dos destinatários e ferramentas de cumprimento; 2. Elementos básicos para avaliação de bens móveis e imóveis: pesquisa de mercado, memória de cálculo, depreciação de valor; 3. A certidão de diligência: dicas de redação; 4. Situações de diligência com resultado negativo: estudos de caso para área de risco, pessoa desconhecida ou não encontrada, ocultação do destinatário, busca negativa de bens.
Metodologia
Presencial. Exposição dialogada. Atividade prática
Recursos didáticos
Computador com acesso à rede. Modelos de mandados. Projetor. Textos complementares.
Carga Horária
6 horas

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A ação educacional do Quadro 4 completa o ciclo do trabalho fictício. E por ser cíclico é que se optou por inserir o cumprimento remoto e a avaliação de bens, nessa ação. Como foi afirmado pelos entrevistados, o trabalho do oficial de justiça tornou-se híbrido, cabendo diligências presenciais que terminam remotas e vice-versa. Por outro lado, no caso da avaliação de bens, é ato que requer diligências prévias em campo, concluindo-se no terceiro momento.

Sobre um treinamento que tenha por finalidade o desenvolvimento da competência “autocontrole emocional”, considerando a especificidade do assunto, a pesquisa não teria como fornecer soluções além do empirismo de seus participantes. No entanto, verificou-se que já foi oferecido no catálogo de ações educacionais da SJRJ, uma ação para desenvolvimento da inteligência emocional, conduzida por colaborador externo (figura 1).

Recomenda-se, pois, que a Administração ofereça a ação pelo menos uma vez ao ano, ou sempre que ocorrer o ingresso de novos servidores.

Figura 1 – Ação educacional da SJRJ sobre emoções



PODER JUDICIÁRIO

JUSTIÇA FEDERAL

Seção Judiciária do Rio de Janeiro

MAPEAMENTO DE PROPOSTA DE AÇÃO EDUCACIONAL

NOME DA AÇÃO	
Quando a boca cala, o corpo fala: O reconhecimento e a expressão das emoções	
FINALIDADE PRINCIPAL	
Melhorar o bem-estar das pessoas, identificando formas de expressar as emoções no trabalho.	
OBJETIVOS DE RESULTADO	
(ao retornar ao trabalho o desempenho dos participantes produzirá os seguintes resultados:)	
1. Servidores mais capazes de reconhecer e expressar as emoções no dia a dia	
OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	
(ao final da ação de capacitação / desenvolvimento os participantes serão capazes de...)	
1. Compreender o conceito e os diferentes tipos de emoção 2. Identificar algumas partes do cérebro envolvidas nas emoções 3. Ampliar o entendimento da relação entre razão e emoção 4. Perceber os vários tipos de regulação da emoção, e seus custos. 5. Sentir-se estimulado para continuar se desenvolvendo no tema.	
CONTEÚDO PROGRAMÁTICO*	
1. Definições de emoção 2. Tipos de emoção 3. Partes do cérebro importantes para as emoções 4. A falsa dualidade Razão vs Emoção	5. A importância da motivação 6. Regulação das Emoções no dia-a-dia 7. Tipos e custos de estratégias de regulação das Emoções 8. Dicas de leituras sobre neurociência das emoções e sobre o funcionamento do cérebro
PÚBLICO-ALVO	METODOLOGIA
Todos os servidores da 2ª Região	Exposição dialogada, com interação e compartilhamento na construção do conhecimento.
CRITÉRIO(S) DE AVALIAÇÃO	RECURSOS DIDÁTICOS
Frequência mínima de 75%	Sala virtual do zoom; slides para exposição inicial; vídeos e textos de material complementar pré e pós encontro.
CONDIÇÕES DE APRENDIZAGEM IDEAL	PRÉ-REQUISITOS
No mínimo 12 participantes No máximo 70 participantes	XXX
CARGA HORÁRIA TOTAL	
3h	
MÊS/ANO DE ELABORAÇÃO	RESPONSÁVEL (IS)
Junho/2022	Isabela Villarinho de Paula Lobo – professora da UFRJ

Fonte: JFRJ (2022).

Além de possibilitar um servidor mais seguro para execução de suas tarefas, acredita-se que o treinamento apresentado tem potencial para um aumento da produtividade, favorecendo uma entrega mais célere da prestação jurisdicional para sociedade.

Responsáveis pela proposta de intervenção

Leonardo Queiroga Ramos

Especialista em Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal de Juiz de Fora

Oficial de Justiça Avaliador Federal

leonardo.ramos@jfrj.jus.br

Juliana Goulart Soares do Nascimento

Doutora em Administração pela CEPEAD da Universidade Federal de Minas Gerais

Universidade Federal de Juiz de Fora

juliana.goulart@ufjf.br

Juiz de Fora, 27 de julho de 2023

Referências:

BITENCOURT, C. C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público - RSP**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, Abr./Jun 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>. Acesso em: 27 jul. 2023

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Congresso Nacional, [1988]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 07 jul. 2022

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília: Congresso Nacional, [1990]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 27 jul. 2023

BRASIL. **Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União; revoga as Leis nºs 9.421, de 24 de dezembro de 1996, 10.475, de 27 de junho de 2002, 10.417, de 5 de abril de 2002, e 10.944, de 16 de setembro de 2004; e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, [2006b]. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11416.htm>. Acesso em: 22 jul. 2023

CARBONE, P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

JUSTIÇA FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Regulamento nº JFRJ-RTO-2022/00003, de 26 de janeiro de 2022**. Regulamento da capacitação e do desenvolvimento no âmbito da Seção Judiciária do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: [2022]. Disponível em: <https://www.jfrj.jus.br/sites/default/files/SESOR/jfrjrto202200003a.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2023.

LACERDA, E. R. M.; ABBAD, G. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 7, n. 4, p. 77-96, 2003.

LENZA, P. **Direito constitucional esquematizado**. 22. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. E-book.