

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**  
**PÚBLICA**

**Leonardo Queiroga Ramos**

**Ações Educacionais para Desenvolvimento de Competências Individuais dos**  
**Oficiais de Justiça da Seção Judiciária do Rio De Janeiro**

Juiz de Fora

2023

**Leonardo Queiroga Ramos**

**Ações Educacionais para Desenvolvimento de Competências Individuais dos Oficiais de  
Justiça da Seção Judiciária do Rio De Janeiro**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública. Área de concentração: Administração Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Juliana Goulart Soares do Nascimento

Juiz de Fora

2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Ramos, Leonardo Queiroga.

Ações educacionais para desenvolvimento de competências individuais dos oficiais de justiça da Seção Judiciária do Rio De Janeiro / Leonardo Queiroga Ramos. -- 2023.

176 p. : il.

Orientadora: Juliana Goulart Soares do Nascimento

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, 2023.

1. Mapeamento. 2. Gap de competências. 3. Poder Judiciário. I. Nascimento, Juliana Goulart Soares do, orient. II. Título.

**Leonardo Queiroga Ramos**

**Ações Educacionais para Desenvolvimento de Competências Individuais dos Oficiais de Justiça da Seção Judiciária do Rio De Janeiro**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública. Área de concentração: Administração Pública.

Aprovada em 01 de setembro de 2023.

**BANCA EXAMINADORA**

**Profa. Dra. Juliana Goulart Soares do Nascimento** - Orientadora  
Universidade Federal de Juiz de Fora

**Profa. Dra. Jéssica Eloísa Oliveira**  
Universidade de Brasília

**Prof. Dr. Odemir Vieira Baeta**  
Universidade Federal de Viçosa

**Prof. Dr. Naldeir dos Santos Vieira**  
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Juiz de Fora, 25/08/2023.



Documento assinado eletronicamente por **Odemir Vieira Baeta, Usuário Externo**, em 01/09/2023, às 18:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Naldeir dos Santos Vieira, Usuário Externo**, em 05/09/2023, às 10:50, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Jessica Eloísa De Oliveira, Usuário Externo**, em 06/09/2023, às 08:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Juliana Goulart Soares do Nascimento, Professor(a)**, em 18/09/2023, às 10:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf ([www2.ufjf.br/SEI](http://www2.ufjf.br/SEI)) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **1429938** e o código CRC **E5757924**.

Dedico este trabalho a meu amado filho, que, mesmo tão jovem, entendeu a importância deste trabalho para mim e aguardou ansiosamente sua conclusão. Que o estudo seja uma constante em sua vida. Que eu seja um exemplo para você.

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente, agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, estiveram envolvidos nesta empreitada.

Aos colegas da turma PROFIAP 2019, por toda parceria durante o curso.

Ao corpo docente desse PPG, por ter nos guiado por esse novo caminho acadêmico.

À minha orientadora, professora Juliana, por ter visto algum potencial em minha pesquisa, despertando-me o interesse por novas áreas do conhecimento.

Ao professor e coordenado Virgílio, pela preocupação com a turma, pelas horas extras despendidas coletiva ou individualmente.

Aos colegas de carreira por terem aceitado o convite e cedido um pouco de seu precioso tempo. Sem vocês esse trabalho não existiria.

À minha família, mãe, avó e irmã, pelo apoio, motivação e orgulho que demonstraram, e entendendo que meu afastamento fazia-se necessário.

À minha amada esposa, que acompanhou de perto essa jornada, me ouvindo tanto nos momentos de angústia, como nos de alegria. Obrigado por não me deixar desistir.

Senhor, estou saindo para mais um dia de trabalho. Sei que posso contar com sua proteção. Sei que colocarás na minha boca as palavras certas para que eu possa cumprir minha missão sem humilhar ninguém, sem levar meu semelhante ao desespero. Com sua força me mantereí calmo e paciente. Sei também que iluminarás as pessoas com as quais vou me encontrar hoje. Que elas compreenderão a minha missão. Que facilitarão o cumprimento do meu dever e que acima de tudo, manterão o equilíbrio emocional, sendo calmas e receptivas, não se voltando contra mim, que estarei em suas casas ou negócios, sozinho, desarmado. Com sua graça, Senhor, serei forte e destemido, confiando minha vida na sua proteção e misericórdia. Amém! (Oração [...], 2007).

## RESUMO

A pesquisa teve como objetivo identificar as necessidades de treinamento inicial para que o oficial de justiça entre em exercício das suas atribuições, considerando as competências requeridas para a função, supondo-se que o candidato aprovado não detém o conhecimento prévio necessário para executar as atribuições inerentes ao cargo. Para tanto, o referencial teórico privilegiou a teoria sobre o desenvolvimento de competências pelo treinamento, além dos métodos utilizados para seu mapeamento e o levantamento das necessidades de treinamento. A partir de tais fundamentos, a metodologia consistiu em um estudo de caso de caráter qualitativo, centrando-se na percepção dos oficiais de justiça da Seção Judiciária do Rio de Janeiro (SJRJ). Foram feitas entrevistas semiestruturadas e aplicados questionários contendo escala Likert de cinco posições, a 14 (quatorze) servidores do grupo. O roteiro de entrevista foi orientado por temas, elaborados sob as lentes do referencial teórico, e empregados principalmente procedimentos de análise de conteúdo, sem quantificação. Constatou-se, na pesquisa documental, que os estudos sobre o tema competências, empreendidos no âmbito da Justiça Federal, ainda não abordaram as atividades executadas pelos oficiais de justiça. Os resultados obtidos cumpriram, então, as etapas necessárias para o mapeamento das competências, assim como os questionários aplicados individuais indicaram as lacunas para o desenvolvimento de 6 (seis) competências individuais: eficiência no cumprimento de mandados; comunicação (oral e escrita); atendimento ao público; organização; observação e atenção; autocontrole emocional. Avaliado que os treinamentos oferecidos pela SJRJ não seriam suficientes para esse objetivo, a análise subsidiou a produção do artefato técnico dividido em três ações educacionais, em aderência aos objetivos do Programa de Pós-graduação Profissional em Administração Pública (PROFIAP). Acredita-se que a pesquisa contribui para o estudo sobre competências no âmbito do Poder Judiciário, sendo aplicável em outros ambientes e para outros grupos sociais, e assim contribuindo para o desenvolvimento de outras áreas da instituição. Na prática, espera-se uma entrega mais célere da prestação jurisdicional para sociedade.

Palavras-chave: Mapeamento, Gap de competências, Poder Judiciário

## **ABSTRACT**

The research aimed to identify the initial training needs for a process servers to assume their duties, considering the competencies required for the position, assuming that the successful candidate lacks the necessary prior knowledge to perform the inherent duties of the position. To achieve this, the theoretical framework focused on the theory of competency development through training, in addition to the methods used for competency mapping and training needs assessment. Based on these foundations, the methodology consisted of a qualitative case study, focusing on the perceptions of process servers from the Judicial Section of Rio de Janeiro. Semi-structured interviews were conducted, and questionnaires with a five-point Likert scale were administered to 14 employees in the group. The interview guide was informed by themes developed through the lens of the theoretical framework, and primarily employed content analysis procedures without quantification. In the documentary research, it was observed that studies on the topic of competencies within the scope of the Federal Judiciary had not yet addressed the activities performed by process servers. The results obtained fulfilled the necessary steps for competency mapping, and the individually administered questionnaires revealed gaps in the development of six individual competencies: efficiency in executing warrants, communication (oral and written), public service, organization, observation and attention, and emotional self-control. Assessed that the training offered by Judicial Section of Rio de Janeiro would not be sufficient to achieve this objective, the analysis supported the creation of a technical artifact divided into three educational actions, aligned with the objectives of the Professional Master's Program in Public Administration. It is believed that the research contributes to the study of competencies within the scope of the Judiciary, being applicable in other contexts and for other social groups, thus also contributing to the development of other areas within the institution. In practice, it is expected to lead to a more expeditious delivery of justice to society.

**Keywords:** Mapping, Competency Gap, Judiciary

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Organização judiciária brasileira.....	30
Quadro 2	Relação de temas e objetivos específicos.....	49
Gráfico 1	Relação idade x tempo no cargo.....	51
Gráfico 2	Ocupações anteriores do grupo.....	52
Quadro 3	Resumo das tarefas.....	56
Figura 1	Mapa estratégico da Justiça Federal 2021-2026.....	60
Quadro 4	Competências individuais do cargo de oficial de justiça.....	63
Gráfico 3	Respostas à pergunta “Qual a importância desta competência?”.....	65
Gráfico 4	Respostas à pergunta “Qual seu domínio sobre a competência em questão?”.....	66
Gráfico 5	Relação entre média de importância e domínio.....	67
Gráfico 6	Demonstração visual dos gaps de competências.....	68
Quadro 5	Correlação entre tarefas e competências relevantes.....	69
Quadro 6	Ação educacional representativa do estudo prévio.....	88
Quadro 7	Ação educacional representativa do trabalho de campo.....	89
Quadro 8	Ação educacional representativa da certificação de diligências.....	90
Figura 2	Ação educacional da SJRJ sobre emoções.....	92

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Ranking das competências organizado por média de importância.....	66
Tabela 2	– Ranking das competências organizado por gap.....	68

## LISTA DE SIGLAS

ACOJ	Associação Catarinense dos Oficiais de Justiça
Assojaf-GO	Associação dos Oficiais de Justiça Avaliadores Federais de Goiás
CEP-UFJF	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Juiz de Fora
CC	Código Civil
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CPC	Código de Processo Civil
CPP	Código de Processo Penal
CP	Código Penal
CJF	Conselho da Justiça Federal
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CRFB/88	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
DG/PF	Diretor-Geral da Polícia Federal
DGP/PF	Diretoria de Gestão de Pessoal da polícia Federal
EaD	Educação a Distância
Fenassojaf	Associação Nacional dos Oficiais de Justiça Avaliadores Federais
JFRJ	Justiça Federal do Rio de Janeiro
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
SJRJ	Seção Judiciária do Rio de Janeiro
SIADES	Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Funcional
Sisejufe	Sindicato dos Servidores da Justiça Federal do Rio de Janeiro
Sintrajufe	Sindicato dos Trabalhadores do Judiciário Federal no Rio Grande do Sul
STF	Supremo Tribunal Federal
TRF2	Tribunal Regional Federal da 2ª Região
TRT5	Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1	COMPETÊNCIAS: DEFINIÇÕES E MAPEAMENTO.....	16
2.2	IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E SEU PLANEJAMENTO.....	22
2.3	O OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR FEDERAL.....	28
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>51</b>
4.1	PERFIL DOS PARTICIPANTES.....	51
4.2	TAREFAS DESEMPENHADAS PELOS OFICIAIS DE JUSTIÇA.....	52
4.3	MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS REFERENTES AO TRABALHO DO OFICIAL DE JUSTIÇA.....	57
4.4	IDENTIFICAÇÃO DO GAP DE COMPETÊNCIAS.....	64
4.5	TREINAMENTOS DISPONIBILIZADOS AOS OFICIAIS DE JUSTIÇA DA SJRJ.....	79
<b>5</b>	<b>PRODUTO TÉCNICO.....</b>	<b>84</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>93</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>96</b>
	<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas.....</b>	<b>109</b>
	<b>APÊNDICE B – Questionário para identificação do gap.....</b>	<b>111</b>
	<b>APÊNDICE C – Protocolo de pesquisa documental.....</b>	<b>112</b>
	<b>APÊNDICE D – Planilhas de análise das entrevistas.....</b>	<b>114</b>
	<b>APÊNDICE E – Relatório técnico.....</b>	<b>164</b>
	<b>ANEXO A – Formulário de mapeamento de ação educacional.....</b>	<b>175</b>
	<b>ANEXO B - Ação educacional “quando a boca cala, o corpo fala” .....</b>	<b>176</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema gestão por competências é um campo em desenvolvimento e o estudo de estratégias organizacionais com essa abordagem vem crescendo nos meios acadêmico e empresarial (Bitencourt, 2010). 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 necessárias ao desempenho superior, visto que é comum a aquisição de pacotes instrucionais sem um estudo embasado das carências de treinamento (Lacerda; Abbad, 2003). Para as autoras, fundamentando-se na teoria de sistemas, é preciso entender que o treinamento é um subsistema formado por um conjunto de atividades interdependentes, no qual o levantamento das necessidades de treinamento subsidia seu planejamento, execução e avaliação.

No que se refere a organizações estatais, a demanda da sociedade por serviços públicos de qualidade elevou o desenvolvimento de pessoas ao patamar de missão institucional. Com fundamento na Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário (CNJ, 2014), e no Projeto Político Pedagógico da Justiça Federal (CJF, 2016), a Justiça Federal do Rio de Janeiro (JFRJ) mantém um programa continuado de educação corporativa, com cursos destinados ao aperfeiçoamento e atualização de servidores (JFRJ, 2022).

Porém, 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 do cargo de oficial de justiça.

O oficial de justiça é serventuário auxiliar do juízo, incumbindo-lhe legalmente o cumprimento das ordens judiciais de natureza externa, além de outras que o juiz determinar. Considerados o *longa manus* do magistrado, “expressão derivada do latim que tem como

significado ‘braço longo’” (Aguiar, 2021; p. 11), esses servidores exercem atribuições que lhe são específicas e exclusivas e têm como missão principal a correta aplicação da lei, na forma como foi determinada pelo juiz, onde quer que a diligência ocorra.

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 Poder Judiciário da União, o requisito de formação para ingresso no cargo de analista judiciário – oficial de justiça avaliador federal é o bacharelado em Direito. Entretanto, a matriz curricular das faculdades não é suficiente para assegurar uma formação profissional aplicada ao exercício do cargo.

Os conteúdos programáticos dos concursos de ingresso na carreira matam o foco em disciplinas e dispositivos legais naturais da ciência jurídica. Aparentemente, as ações de treinamento oferecidas no âmbito da Justiça Federal ignoram as peculiaridades do cargo. Pois o que se observa é que, depois da posse, esses servidores logo assumem suas funções, relegando-se a aprendizagem à prática imediata, sob pena de se cometer erros prejudiciais à prestação jurisdicional, como a anulação de um processo devido a uma citação mal procedida, por exemplo, sem a observância de algum requisito legal.

Partindo dessas constatações, esta pesquisa foi norteada pela seguinte questão: Considerando as competências requeridas para a função, quais treinamentos iniciais são necessários para que o oficial de justiça possa exercer suas atribuições?

O objetivo geral da pesquisa será: Identificar as necessidades de treinamento inicial para que o oficial de justiça entre em exercício das suas atribuições, considerando as competências requeridas para a função. Para atingir esse objetivo, serão buscados os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever as tarefas relacionadas ao trabalho dos oficiais de justiça;
- b) Mapear as competências requeridas para o cargo de oficial de justiça;
- c) Identificar as competências que apresentem a maior lacuna entre importância e domínio, sendo assim consideradas mais relevantes para a prática do trabalho;
- d) Avaliar os treinamentos disponibilizados para o oficial de justiça;
- e) Propor um programa de treinamento inicial que coordene as competências requeridas com as necessidades de treinamento.

Com base na vivência do pesquisador, parte-se das seguintes suposições iniciais: I. o candidato aprovado, não detém o conhecimento prévio necessário para executar com segurança as atribuições do cargo de oficial de justiça avaliador federal; II. as ações de treinamento existentes são insuficientes para preparar o profissional para a realidade prática da profissão; III. as atribuições do cargo de oficial de justiça exigem mais que conhecimento jurídico.

A pesquisa terá foco específico nos oficiais de justiça avaliadores federais da Seção Judiciária do Rio de Janeiro (SJRJ), lotados na capital e no interior do Estado do Rio de Janeiro. Pretendeu-se com tal delimitação abranger a maior população possível dentro do território de jurisdição da SJRJ, coletando informações em diferentes realidades de trabalho.

A relevância do trabalho proposto se expressa, inicialmente, na possibilidade de uma entrega mais célere da prestação jurisdicional para sociedade, visto que um oficial de justiça bem treinado será mais eficiente no cumprimento dos mandados judiciais. A eficiência decorrente desse treinamento se traduz em processos mais ágeis, redução de prazos e, conseqüentemente, em uma justiça mais acessível e eficaz para todos os cidadãos.

A capacidade de atuar de forma eficaz e ágil desempenha um papel crucial na garantia dos direitos e na resolução de conflitos, promovendo, assim, a confiança no sistema judiciário e fortalecendo os pilares de uma sociedade justa e equitativa. Portanto, o investimento em treinamento para oficiais de justiça não apenas beneficia os servidores, mas também a sociedade como um todo.

No que se refere à organização, em tempos de restrição orçamentária – decorrente da promulgação da Emenda Constitucional nº 95 (Brasil, 2016), que limita por vinte anos os gastos públicos –, será relevante pelo maior aproveitamento econômico da hora de trabalho do profissional em estudo, devido à redução de diligências infrutíferas e do retrabalho. Logo, seria possível aumentar a produtividade com um número menor de servidores.

Quanto ao ocupante do cargo de oficial de justiça, a participação em eventual programa de treinamento pode torná-lo mais seguro e motivado para execução de suas tarefas. Isso pode significar o incremento da sua qualidade de vida tanto pessoal, como no trabalho. Ao adquirir novas competências e aprimorar suas habilidades profissionais, o oficial de justiça estará melhor preparado para lidar com as complexidades e desafios inerentes à sua função.

A sensação de confiança e motivação resultante desse treinamento pode não apenas aumentar sua satisfação no trabalho, mas também contribuir para um ambiente de trabalho mais eficiente e produtivo. Isso, por sua vez, impactaria positivamente a qualidade dos serviços prestados à comunidade e fortalece a integridade do Poder Judiciário.

Embora a proposta trate de um treinamento inicial, não haveria óbice à participação de oficiais mais antigos, com vistas a uma reciclagem profissional, a fim de aprender novas práticas. Essa abertura para a reciclagem profissional não apenas enriqueceria a bagagem de conhecimento dos oficiais mais experientes, mas também promoveria um ambiente de colaboração e sinergia no qual a troca de experiências seria incentivada.

Isso estabeleceria um ciclo de aprendizagem que se retroalimenta, beneficiando tanto os servidores mais novos, com o conhecimento acumulado ao longo dos anos, quanto os mais experientes, com abordagens e perspectivas inovadoras. Dessa forma, a proposta visa não apenas o desenvolvimento individual, mas também a evolução contínua de todo o corpo de servidores do Poder Judiciário.

Academicamente, o projeto encontra relevância também ao fazer emergir a possibilidade de novas pesquisas sobre o tema competências, no âmbito das carreiras do Poder Judiciário. Novos estudos podem contribuir significativamente para o aprimoramento das práticas profissionais, a formação de quadros mais capacitados e a melhoria do sistema de justiça como um todo, promovendo, assim, um impacto positivo e duradouro na sociedade.

Esta dissertação, que apresenta a pesquisa pretendida, está dividida em 6 capítulos, contando com esta introdução. O próximo é o referencial teórico que embasa a pesquisa, abordando os temas competências e treinamento, bem como apresentando o cargo público alvo do estudo. Em seguida, são demonstrados os procedimentos metodológicos para obtenção das informações necessárias ao estudo, além de apontadas as classificações referentes aos métodos adotados. A etapa seguinte consiste na apresentação dos resultados obtidos e sua análise. No penúltimo capítulo, consta a proposta de treinamento, objetivo final desta dissertação. Ao final, são apresentadas as considerações finais sobre a pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial a seguir está implicitamente dividido em duas partes. Os subcapítulos 2.1 e 2.2 abordam a literatura que sustenta os objetivos da pesquisa. No último subcapítulo, o profissional sujeito deste estudo é contextualizado, a partir de seu âmbito de atuação. Para tanto, entendeu-se necessário apresentar também o ramo da Administração Pública ao qual se encontra vinculado.

### 2.1 COMPETÊNCIAS: DEFINIÇÕES E MAPEAMENTO

Até o fim da Idade Média, competência era uma palavra associada à linguagem jurídica, referindo-se às atribuições de apreciação e julgamento por um juiz ou colegiado. O entendimento foi generalizado para significar a capacidade de um indivíduo pronunciar-se sobre assunto de seu domínio. Posteriormente, o conceito evoluiu para indicar a capacidade de uma pessoa para realizar um trabalho. E, no contexto gerencial, Richard Boyatzis foi o primeiro a utilizar o termo, já na década de 80 (Bitencourt; Barbosa, 2004).

Segundo Dutra (2017), inicialmente entendia-se como competência o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) esperado das pessoas. O conceito surgiu como parte do discurso empresarial, desconsiderando as relações sociais desenvolvidas pelo trabalhador, e estava relacionado ao conceito de qualificação profissional (Bitencourt; Barbosa, 2004).

Na década de 70, sob influência dos princípios taylorista e fordista, a literatura americana referia-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – ou conjunto de capacidades humanas – que justificam o alto desempenho em determinada tarefa (Fleury; Fleury, 2001).

Segundo Fleury e Fleury (2004), foram os estudos de McClelland que deram início ao debate sobre competências sob a perspectiva do indivíduo. O pesquisador definiu competência como “uma característica subjacente a uma pessoa relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação” (Fleury; Fleury, 2004, p. 45). Assim, diferenciava-se competência de conhecimentos, habilidades e atitudes. Por essa abordagem, o estoque de recursos que o indivíduo detinha previamente passava a ser analisado dentro de um contexto organizacional (Sarsur, 2007).

Foi na década de 80 que Boyatzis elaborou um modelo de vinte um atributos para um perfil ideal de gestor, composto por “comportamentos observáveis” (Bitencourt; Barbosa,

2004), isto é, características e traços capazes de favorecer um desempenho superior (Fleury; Fleury, 2004). Nessa linha, a competência individual permanece como um estoque de recursos, mas sua avaliação está relacionada ao conjunto de tarefas do cargo.

Fleury e Fleury (2004) apontam que o problema da abordagem é manter a competência relacionada à qualificação, que geralmente é definida como requisito do cargo, desconsiderando as complexidades do mundo moderno, em sua busca constante por inovação e flexibilidade.

Na década de 90, autores europeus passaram a contestar essa definição, associando a competência às realizações das pessoas, isto é, àquilo que elas de fato entregam para organização. Baseavam sua crítica no fato de “a pessoa deter as qualificações necessárias para certo trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado” (Dutra; Hipólito; Silva, 2000, p. 163).

Desta forma, o estudo da competência passa a se concentrar não apenas no estoque de conhecimentos, mas também na forma como o trabalhador mobiliza esse repertório em certo contexto. As dimensões SABER (conhecimento) – SABER FAZER (habilidades) – SABER AGIR (atitudes) já não são suficientes. É necessário um componente mobilizador adequado para cada contexto: “a dose de interação do sujeito com seu entorno”. Isto é, a prática do trabalhador pela qual desenvolve e aplica sua competência (Sarsur, 2007).

Nesse sentido, Zarifian (2008) aponta três mutações no mundo do trabalho que fundamentam o modelo de competências para gestão organizacional, introduzindo os conceitos de evento, comunicação e serviço.

O autor define evento como algo que ocorre de maneira imprevista, isto é, aquilo que denominamos acaso. E relaciona esse conceito ao trabalho, visto que o ato de trabalhar implica estar atento a quaisquer imprevistos, tentando preveni-los, ou enfrentando-os com sucesso. Significa, portanto, empregar meios preditivos (antes do evento), interagir ativamente sob pressão (durante o evento) e refletir sobre a ocorrência, para compreender suas causas, a fim de evitar que volte a ocorrer (depois do evento).

Para o autor, conseqüentemente, a competência profissional já não pode mais ser meramente vinculada à descrição prévia de uma tarefa ou cargo, pois ela é propriedade particular do indivíduo, não do posto de trabalho. Zarifian (2008) afirma que o ciclo de confronto direto, análise crítica e antecipação preventiva dos eventos é capaz de gerar em pouco tempo um aprendizado sólido, superando a experiência acumulada pela repetição de conteúdo do trabalho, devido à antiguidade do funcionário em determinada ocupação.

Sobre a comunicação, Zarifian constata que a qualidade das interações no trabalho é fundamental para o desempenho da organização: “o entendimento mútuo coloca-se como uma das mutações essenciais do trabalho” (2008, p. 47).

No entanto, o autor adverte que a comunicação implica em conflitos, que devem ser tratados como oportunidade para se chegar a um entendimento mútuo. Para uma comunicação eficiente, deve-se valer dos sistemas de informação disponíveis: bancos de dados alimentados por todos os funcionários, utilização de correios eletrônicos para divulgação de informações, participação em fóruns de discussão, espaço reservado para cursos de capacitação etc.

Por fim, Zarifian afirma que “trabalhar é gerar um serviço” (2008, p. 48). Define serviço como uma modificação no estado ou condições de atividade de seu destinatário, que no serviço público é tratado como usuário. E completa o conceito afirmando que reconhecer a existência de um destinatário significa tornar concreto o cliente ou usuário, o que retroativamente implica na preocupação com a qualidade do serviço prestado.

Santa’Anna (2008) ressalta que, apesar das diferentes abordagens, é possível identificar um entendimento comum sobre a competência: trata-se de um conjunto de características humanas indicadas como condição para produção de resultados ou solução de problemas. Essa seria a atual corrente que entende a competência como o somatório das duas linhas de pensamento apresentadas: a entrega e as características individuais que favorecem essa entrega (Dutra; Hipólito; Silva, 2000).

As dimensões SABER – SABER FAZER – SABER AGIR passam então a ser tratadas como “saber agir com pertinência, enfrentando imprevistos”, decidindo em meio a situações instáveis. “Saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional”, visto que o indivíduo deve saber mobilizar seus recursos, ou de sua rede profissional, no momento que a situação o exige. “Saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos”. “Saber transpor”, não se limitando a tarefas repetitivas, buscando adaptar-se à variabilidade dos contextos. “Saber aprender e aprender a aprender”. “Saber envolver-se”, a competência depende da vontade do indivíduo de ser competente (Sarsur, 2007, p. 95 e 96).

Para Fleury e Fleury, competência é “a inteligência prática para situações. (...) Aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica” (2001, p. 187). Percebe-se que são verbos que indicam capacidade de atitude, tomada de decisão, aprendizado e uso eficiente do conhecimento, comunicação, responsabilidade individual e visão sistêmica.

Nessa concepção, Fleury e Fleury definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (2001, p. 188).

Bitencourt e Barbosa referem-se à competência como:

O processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade e a si próprio (auto-realização). (2004, p. 25)

Por sua vez, Dutra (2007) entende o conjunto de competências de uma pessoa como a sua capacidade de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos de uma organização. Segundo o autor, para entender o conceito de competência é preciso levar em consideração o conceito de entrega. As pessoas entregam o que sua instituição espera de diferentes formas, de acordo com sua individualidade refletida em seus conhecimentos, habilidades e atitudes, como por exemplo, habilidades de relacionamento interpessoal *versus* habilidades técnicas.

Dutra discursa ainda sobre outras duas dimensões que auxiliam na compreensão da gestão de pessoas nas organizações: a complexidade, que revela o nível de entrega da pessoa, partindo de “uma visão do indivíduo em sua relação dinâmica com a organização” (2013, p. 71); e o espaço ocupacional, que significa o aumento da complexidade da entrega sem alteração de cargo ou ocupação.

Além disso, existe um processo contínuo de troca de competências entre as pessoas e organizações, o que estabelece uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais:

As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. Desse modo, são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. (DUTRA, 2007, p. 24)

Competências organizacionais é o conjunto de competências próprio da organização, oriundas de sua gênese e do seu processo de desenvolvimento, concretizadas como seu patrimônio de conhecimentos (Dutra, 2013).

Conforme Fleury e Fleury (2004), as competências organizacionais estão difundidas nas diversas áreas da organização, perpassando as unidades e possuindo um caráter geral. São constituídas pelo somatório dos recursos organizacionais e das competências dos trabalhadores, em um processo de exploração e desenvolvimento mútuo, cujo resultado sempre será maior que as competências individuais.

Respondendo à questão sobre como desenvolver as competências organizacionais, Fleury e Fleury (2001) informam que o início da transformação começa na aprendizagem individual; passa pela aprendizagem em grupo, que corresponde à rede de trabalho na qual o indivíduo está inserido; e, por fim, consolida-se na aprendizagem da organização, que se expressa em seus artefatos organizacionais: sua estrutura, regras e procedimentos e elementos simbólicos.

Na mesma linha, Bitencourt (2005) afirma que a aprendizagem individual transforma-se em coletiva por meio da sistematização das práticas individuais observáveis, que assim passam a incorporar as práticas organizacionais.

Para a autora, a aprendizagem organizacional pressupõe o desenvolvimento de estratégias com a finalidade de atingir os melhores resultados. Para tanto, a organização necessita do envolvimento de seus indivíduos no processo de aquisição e disseminação do conhecimento, relacionando-se diretamente com desenvolvimento de competências.

Então, cabe à gestão por competências a tarefa de planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias aos objetivos da organização (Brandão; Guimarães, 2001). Segundo Brandão e Bahry (2005), é um processo contínuo que passa pela formulação da estratégia organizacional, quando se define: missão, visão de futuro e objetivos estratégicos. E a partir destes, os indicadores de desempenho e as metas.

A etapa seguinte é o mapeamento de competências, cujo objetivo é identificar o gap ou lacuna de competências, que representa a diferença entre as competências necessárias para atingir a estratégia formulada e as competências internas existente na organização (Carbone; Brandão; Leite, 2005).

Trata-se de um processo metodológico, no qual o pesquisador pode valer-se da pesquisa documental, buscando realizar a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional (Carbone; Brandão; Leite, 2005). Em seguida, passa-se à coleta de informações junto aos sujeitos de interesse para pesquisa, de forma a possibilitar a discussão com a análise documental (Bruno-Faria; Brandão, 2003). Para a presente pesquisa, essa metodologia será mais detalhada em seu capítulo próprio.

Em razão do recorte desta pesquisa, importa relacionar o tema ao setor público. Segundo Silva e Mello (2013) a Administração pública tem demonstrado interesse na valorização do servidor público, por meio de sua qualificação e capacitação, buscando um alinhamento com as necessidades sociais.

Trata-se de uma nova realidade, na qual o comportamento dos agentes públicos precisa atender às demandas exigidas pelos “cidadãos-clientes” (Silva; Mello, 2013). Nessa linha, Guimarães (2000) afirma que a prestação de serviços públicos deve ser orientada pela qualidade, eficiência e efetividade; e as instituições públicas precisam adotar um modelo flexível de gestão, tendo a competência como um componente.

Para a Administração Pública Federal, o marco legal para o uso de modelos de gestão por competências foi a edição do Decreto nº 5.707 (Brasil, 2006a), que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. Atualmente o tema é regulado pelo Decreto nº 9.991 (Brasil, 2019), que revogou o anterior.

De acordo como referido decreto, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) é instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). O PDP é precedido, preferencialmente, pelo diagnóstico de competências, assim considerado como a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função (Brasil, 2019). Desta forma, o referido decreto estabelece o modelo de gestão por competências como instrumento para gestão da capacitação.

No entanto, segundo Pires et al (2005), a gestão por competências no serviço público encontra um empecilho legal já no processo de recrutamento, que só pode ocorrer por meio de concurso público, conforme determina a Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB/88) (Brasil, 1988). O autor indica algumas práticas para contornar o problema, como a seleção destinada a públicos específicos, que contemplem as competências requeridas para o trabalho, bem como comprovação de títulos.

Porém, para o autor, outra medida interessante, que não exigiria a edição de normas, seria a realização de um curso de formação, como meio de identificar competências interpessoais e aquelas alinhadas aos objetivos organizacionais.

Já Camões (2010) afirma que os principais obstáculos ao modelo de gestão por competências são: as barreiras culturais, a falta de incentivo à participação em programas de treinamento, a inexistência de um sistema de informações bem estruturado, poucas oportunidades de se aplicar o conhecimento adquirido.

Segundo o autor, o modelo de gestão por competências requer uma cultura aberta ao conhecimento, que possibilite uma aprendizagem contínua e ambiente favorável à aplicação das novas habilidades adquiridas.

Dadas tais definições, emerge a importância da gestão de pessoas no desenvolvimento de competências. Para Pires et al (2005, p. 24) o objetivo da adoção da gestão por competências “é contar com servidores aptos a desempenhar com êxito suas futuras funções e progredir com motivação em suas carreiras”.

Assim, aprendizagem organizacional e gestão de competências têm uma relação de complementaridade (Bitencourt, 2005). Sem a iniciativa da organização para ações de captação ou desenvolvimento de competências, a lacuna de competências aumenta (Brandão; Bahry, 2005) e, conseqüentemente, a estratégia organizacional não se concretiza.

Desta forma, a área de gestão de pessoas da organização deve assumir seu papel na formulação de estratégias para o desenvolvimento das competências necessárias para atingir os objetivos da instituição (Fleury; Fleury, 2004).

E é por isso que o subcapítulo seguinte tratará do treinamento, desde a entrada do indivíduo na organização até o levantamento de suas necessidades de treinamento.

## 2.2 IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E SEU PLANEJAMENTO

Para Dutra (2017), a forma como a pessoa é acolhida influencia diretamente a relação que ela terá com seu trabalho. Essa ação faz parte do processo de “internalização” da pessoa na organização. Na definição de Van Maanem e Schein (1979) esse processo é chamado de socialização organizacional, pelo qual o colaborador adquire novos conhecimentos e habilidades para assumir seu novo posto de trabalho na organização.

Silva e Fossá, afirmam que a socialização organizacional trata-se de um “esquema de recepção e de boas vindas aos novos participantes”, que tem por objetivo “desenvolver um bom relacionamento em longo prazo entre o indivíduo e a organização” (Silva; Fossá, 2013, p. 9).

Feldman (1976) dividiu o processo de socialização em três estágios. O primeiro é a socialização antecipatória, que engloba o conhecimento prévio que o indivíduo tem sobre a organização. Nele há duas variáveis: o realismo, que é a medida do que o recruta de fato conhece sobre a organização – contexto, rotinas de trabalho, missão institucional; e a congruência, que é a medida da satisfação entre os recursos a organização oferece e as necessidades e habilidades do ingressante.

No que se refere à Administração Pública, na realidade brasileira, o estágio de socialização antecipatória corresponde ao período investido pelos candidatos na busca pela aprovação em concursos públicos (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014).

A segunda etapa do processo de socialização é a acomodação, na qual o indivíduo finalmente tem contato com a realidade da organização e busca ser membro titular. Para tanto, existem quatro atividades principais referentes aos novos colaboradores: “aprendizagem de novas tarefas, estabelecimento de relações interpessoais com os colegas de trabalho, esclarecimento de seus papéis na organização e avaliação do seu progresso na empresa” (Feldman, 1976).

Seguindo o raciocínio de Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, a acomodação é o momento em que os servidores recém-empossados são apresentados à instituição e suas rotinas de trabalho. É uma fase importante, que deve ser tratada cuidadosamente pela cúpula da organização, visto que o choque causado pelas diferenças entre a expectativa da fase antecipatória e a realidade encontrada é capaz de gerar ansiedade situacional nos novos servidores, quando são comuns sentimentos de solidão e isolamento (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014). Essa fase pode ser facilitada pela convivência com servidores mais antigos, que instruirão os novatos sobre normas, condutas e valores da instituição (Silva; Fossá, 2013).

Avançando um pouco mais, Feldman (1976) nomeou o terceiro estágio como gerenciamento de papéis, momento em que o colaborador passa a resolver conflitos entre seu trabalho e as exigências familiares; bem como, conflitos resultantes de seus grupos de trabalho e outros dentro da organização.

No entanto, segundo Silva e Fossá, “poucas coisas afetam mais aos colaboradores do que a forma como são inicialmente, apresentados à sua função, ao seu posto de trabalho e aos seus colegas” (2013, p. 10). Desta forma, afirmam as autoras que a socialização planejada é um investimento para a organização, mediante um acolhimento efetivo que direcione os novos trabalhadores à integração, favorecendo sua identificação com a organização e, por conseguinte, o comprometimento organizacional.

E identificam quatro componentes básicos da socialização: o instrutor, o processo de aprendizagem, o alvo da socialização e o resultado. Assim, também são importantes ações de suporte aos ingressantes, de forma a reduzir inseguranças geradas pelo ambiente desconhecido, favorecendo o pleno exercício do trabalho em menor período de tempo (Dutra, 2017).

Tratando sobre a aprendizagem, Taormina (2004) considera quatro domínios: o treinamento, investimento da empresa na transferência de conhecimento para o novo colaborador; a compreensão do que o funcionário tem do funcionamento da empresa; a avaliação quanto ao relacionamento interpessoal do empregado na empresa; e as perspectivas futuras, que se relaciona com a visão de longo prazo do trabalhador sobre a organização. Para Ferreira et al.:

Este conhecimento pode ser adquirido rapidamente através de manuais ou por tentativa e erro ou de forma elaborada como por um extenso período de treinamento e educação ou um igualmente longo programa oficial de aprendizagem. (2007, p. 7)

Sustenta o autor que a socialização não deve se restringir à recepção do novo funcionário, encerrando-se quando o ele aprende seu papel na organização, devendo ser, na verdade, um processo contínuo de sua vida laboral.

Para tanto, devem ser padronizados processos formais de socialização, por meio de programas de treinamento, evitando-se a inserção imediata do novo colaborador no posto de trabalho. Para os autores, “o treinamento é um dos principais pilares que fundamentam a socialização organizacional” (Ferreira et al., 2007, p. 8).

Ressalte-se que, no setor público, o objetivo da socialização por meio de treinamento é diferente da iniciativa privada. Enquanto esta visa o aumento constante dos lucros da empresa, naquele espera-se que o novo servidor incremente os índices de eficiência, eficácia e efetividade, e assim, contribuindo para uma melhor prestação de serviços à sociedade (Andrade; Ramos, 2015).

Van Maanen e Schein (1979) chamaram de tática de socialização organizacional a todo meio pelo qual um indivíduo é preparado para assumir seu novo papel na organização, o treinamento é uma delas. Os autores conceberam um modelo de análise baseado em seis dimensões, nas quais cada tática, ou processo de socialização, pode ser multiplamente categorizada. São elas: individual ou coletiva; formal ou informal; sequencial ou aleatória; fixa ou variável; serial ou disjuntiva; de investimento ou alienação.

Segundo tais dimensões, um treinamento devidamente planejado de novos servidores em uma instituição pública, pode ser considerado uma tática coletiva, pois pressupõe o agrupamento de novatos e visa homogeneizar os resultados. Formal, visto que naturalmente será ministrado em espaço próprio para transferência de conhecimento. Seu contraponto seria

a aprendizagem informal das tarefas e as práticas específicas da função, junto às redes sociais formadas no cotidiano do trabalho.

Para Van Maanen e Schein (1979), socialização formal é a mais indicada para trabalhos complexos que envolvam altas penalidades para o cometimento de erros pelos novos membros. Seria sequencial, se cada módulo do curso for requisito para o próximo. Fixa, se o treinamento fizer parte de um calendário a ser cumprido para o exercício do novo cargo.

Serial, quando houver a participação de servidores mais experientes no treinamento, que servirão de modelo para os recrutaos ao compartilhar suas experiências no ofício. Caso não ocorra a participação de veteranos, a socialização será disjuntiva, prejudicial aos novos integrantes, que não terão ao menos um paradigma a seguir.

Deve ser preferencialmente de investimento, a fim de aceitar as características pessoais do novo servidor, cuidando-se apenas de aprimorar ou acrescentar as habilidades mais específicas e necessárias ao exercício da profissão. O contrário disso, ou seja, a negação da individualidade, moldando o servidor em detrimento de sua própria imagem, parece ser um processo indesejado tanto para o indivíduo, como para a organização.

Canabrava e Vieira (2006) afirmam que o treinamento contínuo é estratégia que garante o desenvolvimento da organização por meio do desenvolvimento das competências pessoais e profissionais de seus colaboradores. O treinamento adequado gera eficiência, pois fornece o conhecimento necessário para execução das tarefas do cargo, oportuniza a prática de habilidades e estimula atitudes que sejam convergentes com os objetivos organizacionais.

São princípios proativos de uma Administração direcionada ao planejamento de ações educativas: o reconhecimento de que o potencial humano é o ativo mais importante do patrimônio organizacional; os resultados são diretamente proporcionais ao investimento no desenvolvimento de pessoas; o profissional capacitado é mais eficaz; treinamento e desenvolvimento é necessidade permanente, contínua e corporativa (Canabrava; Vieira, 2006).

Dutra (2013) observa que as empresas brasileiras que avançaram no sistema de gestão de pessoas foram aquelas que estimularam seus trabalhadores ao desenvolvimento profissional. É o que o autor chama de apropriação do sistema de gestão pelas pessoas.

Para que estejam engajadas nesse processo de desenvolvimento, precisam perceber essa necessidade para suas vidas tanto no presente, como no futuro (Dutra, 2017). Esse desenvolvimento pessoal passa por um processo de ampliação do nível de abstração da pessoa em relação à sua realidade, o que implica em lidar com cenários de maior complexidade.

Para o autor, indivíduos que enfrentam esse processo de desenvolvimento, aprendendo a trabalhar em altos níveis de abstração e complexidade, estão preparados para qualquer desafio profissional que se lhes apresente.

Para alcançar o objetivo de conscientização da necessidade de treinamento, faz-se necessário compreender como ocorre a aprendizagem para esse público. Inicialmente, definia-se aprendizagem como um processo interno mediante interação com fatores externos, por meio dos quais se adquirem experiências, que podem ou não resultar em uma mudança de comportamento (Bitencourt, 2005; Dutra, 2017; Fleury; Fleury, 2001).

Importante é também compreender como se dá a educação de adultos. Andragogia é um segmento da Pedagogia que se dedica ao ensino de adultos. Canabrava e Vieira (2006) apontam alguns fatores importantes sobre os adultos. Eles aprendem quando têm vontade. Aprendem melhor se enxergarem resultados imediatos, então o conteúdo ensinado deve ser útil para solução de problemas reais. São capazes de aplicar a teoria aprendida em sua realidade profissional, motivo pelo qual sua experiência anterior deve ser considerada no ensino. Portanto, segundo as autoras, a Andragogia deve ser uma ação pedagógica educacional e sistemática, que respeite essas características do público alvo.

Segundo Costa et al. (2013), o treinamento e desenvolvimento de pessoal envolve quatro etapas: levantamento das necessidades de treinamento, programação de treinamento, execução do programa e avaliação do processo de treinamento. Ao desenvolver suas capacidades e competências, além de melhorar o desempenho em suas tarefas, funcionários bem treinados tornam-se mais motivados. Bons resultados de um treinamento decorrem de um levantamento eficiente das necessidades da organização, a fim de determinar as lacunas de aprendizagem e as melhores técnicas para preenchê-las.

Conforme Magalhães e Borges-Andrade, “a avaliação de necessidades de treinamento subsidia o planejamento” (2001, p. 34). Os autores alertam que programas de treinamento fracassam pela falta de uma avaliação prévia e bem feita das necessidades.

Abbad e Mourão (2012) esclarecem que avaliações informais baseadas em solicitações de treinamento feitas por superiores ou a oferta de cursos por meio de listas de temas são consideradas Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), mais associada ao oferecimento de um “cardápio de cursos” para capacitação.

As expressões análise ou avaliação de necessidades de treinamento referem-se a “pesquisas sistemáticas e embasadas em abordagens teóricas e metodológicas consistentes” (Abbad; Mourão, 2012, p. 111). Para as autoras, além de identificar as lacunas nos componentes básicos das competências (CHA), uma boa avaliação de necessidades deve

descrever o perfil do público-alvo e de seus contextos organizacionais, a fim de direcionar a estratégia instrucional.

A avaliação de necessidades considera três dimensões de análise: organizacional, de tarefas e pessoal. A análise organizacional encontra-se em um nível macro da análise, cujo objetivo é conhecer a realidade da organização, considerando o sistema organizacional como um todo. Como o sistema de treinamento é um sistema aberto, não pode se isolar do contexto da organização, ao contrário, seus objetivos precisam estar alinhados à estratégia da organização.

A análise pessoal, por sua vez, busca verificar quem precisa de treinamento e qual tipo. Cuida-se, pois, de um direcionamento para o treinamento específico para pessoas ou grupos determinados (Magalhães; Borges-Andrade, 2001). No caso deste trabalho, o público-alvo já foi previamente definido, restando a análise no nível das tarefas e a estratégia organizacional.

A análise feita por meio do exame das tarefas relativas aos cargos e às capacidades de seus ocupantes em exercê-las é considerada como “a metodologia mais clássica, comum e tradicional empregada” (Costa et al., 2013, p. 192). A análise de tarefas consiste em descrever as atividades relacionadas ao cargo e, em seguida, aferir como esse trabalho tem sido desempenhado. Se a eventual discrepância resultante da análise estiver relacionada a uma lacuna de conhecimentos, habilidades ou atitudes, necessários ao desempenho, constata-se a necessidade do treinamento.

Essa “constatação negativa de desempenho” pode ser aferida por meio da avaliação de desempenho (Costa et al., 2013, p. 192). Para tanto, o processo de avaliação de necessidades deve incluir a definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas e a mensuração dos níveis de domínio de cada um pelo indivíduo, bem como sua importância para o desempenho.

Desta forma, a análise de tarefas consiste em uma opinião sobre a importância e domínio de uma lista de habilidades: “uma necessidade de treinamento prioritária, segundo essa visão, seria aquela com baixo domínio e alta importância” (Abbad; Mourão, 2012, p. 121). Por meio de autoavaliações de necessidades, os empregados mostram-se mais conscientes de duas aptidões e deficiências, visto que estão em melhor posição para indicar suas necessidades de treinamento.

Por outro lado, alerta-se para o fato de que as autoavaliações, apesar de menos tendenciosas que aquelas realizadas pelos superiores, tendem a ser mais indulgentes

(Magalhães; Borges-Andrade, 2001). Outro produto interessante seria obter um prognóstico de necessidades futuras de aprendizagem (Abbad; Mourão, 2012).

Abbad e Mourão (2012), ao revisar a literatura sobre avaliação de necessidade de treinamento, identificaram que a definição das competências para o desempenho de tarefas pode ser obtida a partir de: grupos focais, entrevistas individuais, análises documentais, pesquisa bibliográfica e aplicação da técnica dos incidentes críticos. Também foi constatada a importância dos conceitos de competências essenciais em níveis organizacional e individual e a inclusão de heteroavaliações de necessidades de treinamento.

Canabrava e Vieira (2006) alerta para possíveis problemas organizacionais detectados no diagnóstico, que, porém, não seriam passíveis de solução pela via do treinamento e desenvolvimento. As autoras esclarecem que tais problemas devem ser relacionados em formulário à parte e encaminhados ao setor responsável, com sugestão de solução por outros meios.

Apresentada a literatura que justifica o método de pesquisa adotado, a seguir, passa-se a contextualizar o profissional sujeito do estudo, a partir de seu âmbito de atuação e funções desempenhadas.

### 2.3 O OFICIAL DE JUSTIÇA AVALIADOR FEDERAL

O surgimento do Estado de Direito está relacionado com a evolução do constitucionalismo, que trouxe limitações ao poder estatal, a fim de proteger o indivíduo da arbitrariedade do soberano. Como decorrência do entendimento de que o poder não deve se concentrar nas mãos de um único governante, surgiu o princípio da separação dos poderes. Nesse sentido, a jurisdição, função típica de Estado exercida pelo Poder Judiciário, configura-se em importante atividade estatal que visa coibir a prática de atos abusivos pela Administração Pública.

O autor Lenza fala em movimentos constitucionais que deságuam no constitucionalismo moderno como uma “técnica específica de limitação do poder com fins garantísticos” (2018, p. 91). Para o autor, todo Estado deve possuir uma constituição contendo regras escritas de limitação ao poder autoritário e prevalência dos direitos fundamentais, de forma a afastar-se do antigo regime absolutista. Oliveira (2018) afirma que a sistematização de tais limitações advém com a Revolução Francesa e Norte-americana.

Nesse sentido, o princípio da separação funcional dos poderes esteve presente em todas as constituições brasileiras, com exceção da Carta de 1937 (Canotilho, 2018). Visa

afastar o postulado de que o “o rei não poderia errar” e, por consequência, os atos do titular do poder político-administrativo não seriam passíveis de qualquer controle (Bacellar Filho, 2005). A CRFB/88 em vigor mantém em sua redação que “são Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário” (Brasil, 1988).

Assim, no Estado Democrático de Direito, o poder é exercido por meio de três funções fundamentais, de forma a evitar a tirania do governante para com seu povo. Segundo Lenza (2018), foi Aristóteles quem lançou a bases teóricas sobre a tripartição dos poderes, em sua obra *Política*, ao identificar que o poder do Estado seria composto por três funções distintas – legislativa, executiva e judiciária–, porém exercidas por um único órgão ou pessoa – o soberano.

Coube ao Barão de Montesquieu, em sua obra *O espírito das leis*, de 1748, sob influência dos ideais liberais do Iluminismo, aprimorar a teoria de Aristóteles, ao vincular cada função a um órgão distinto e independente dos demais, concebendo a função judicial como autônoma (Canotilho, 2018). Em síntese, para Montesquieu, o Poder Judiciário seria o mediador da relação que subsiste entre os legisladores e os executores das leis (Coelho, 2014), admitindo-se um sistema de freios e contrapesos entre os poderes, ou *check and balances*.

A atuação do Poder Judiciário no exercício de sua função típica, tanto na esfera cível, como criminal, pode ser acompanhada diariamente nos noticiários, em temas que afetam a política, a economia e a saúde pública do país. Não obstante, o exercício da função jurisdicional encontra-se mais próximo da população do que parece. Mas o que seria jurisdição?

Neves conceitua jurisdição (juris-dicção ou “dizer o direito”) como “a atuação estatal visando à aplicação do direito objetivo ao caso concreto, resolvendo-se com definitividade uma situação de crise jurídica e gerando com tal solução a pacificação social” (2018, p. 59). Ainda segundo esse autor, a moderna doutrina sustenta que a jurisdição não se encerra com a edição da norma jurídica pelo Estado-Juiz (juris-dicção), “sendo necessário tutelar concretamente o direito material, o que fará pela execução (juris-satisfação)” (Neves, 2018, p. 60).

Cuida-se, então, a prestação jurisdicional efetiva de uma entrega satisfatória, não se encerrando com a sentença proferida nos autos, mas ficando, em muitos casos, dependente da prática de atos concretos no mundo real. E tais atos são efetivados pelo oficial de justiça, cujas atribuições são estudadas nesta pesquisa. No entanto, para compreender sua atuação na Justiça Federal, é preciso antes entender o posicionamento desta na Justiça brasileira.

Conforme dispõe nossa Constituição (Brasil, 1988), são órgãos da Justiça Federal e integrantes do Poder Judiciário: os Tribunais Regionais Federais e os juízes federais. Trata-se de órgãos jurisdicionais, ou seja, com atribuição para exercício da jurisdição. (Lenza, 2018).

A Justiça no Brasil atualmente tem sua competência dividida em Justiça comum e Justiça especial. Esta última subdivide-se em: Justiça do Trabalho, Justiça Eleitoral e Justiça Militar; cujos órgãos, membros e servidores são integrantes do Poder Judiciário da União.

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. Não existe um Poder Judiciário municipal (Lenza, 2018). Para melhor compreensão, observe o Quadro 1 abaixo:

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).

Percebe-se, portanto, que a Justiça Federal é ramo do Poder Judiciário da União e tem sua competência para julgamento enquadrada na Justiça comum, estando constitucionalmente delimitada para situações específicas. Embora não esteja assim definida pela doutrina jurídica, pode-se concluir que a Justiça Federal seria também um ramo especial do Poder Judiciário, com competência para o processamento e julgamento de causas relativas à justiça comum.

A primeira instância da Justiça Federal é composta pelas seções judiciárias: “Cada Estado, bem como o Distrito Federal, constituirá uma seção judiciária que terá por sede a respectiva Capital, e varas localizadas segundo o estabelecido em lei” (Brasil, 1988). Cada

seção judiciária é vinculada a um tribunal regional federal específico. No caso do Estado do Rio de Janeiro, sua seção judiciária é vinculada ao Tribunal Regional Federal da Segunda Região, que engloba também a seção judiciária do Espírito Santo (Brasil, 1989).

A força de trabalho da Justiça Federal é composta pelos magistrados e pelos servidores. De acordo a Lei nº 8.112, que instituiu o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, “servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público” (Brasil, 1990). Além desta lei, as carreiras do pessoal efetivo dos órgãos do Poder Judiciário da União são regidas, em caráter especial, pela Lei nº 11.416 (Brasil, 2006b). Diz-se “carreiras” no plural, porque estão divididas em três cargos de provimento efetivo: carreira de analista judiciário, carreira de técnico judiciário e carreira de auxiliar judiciário.

Cargo que merece destaque no quadro de servidores de apoio ao magistrado é o oficial de justiça. Esta é a nomenclatura tradicional para o servidor responsável pela execução de ordens judiciais de natureza externa. O Código de Processo Civil (CPC) (Brasil, 2015), elenca expressamente o oficial de justiça como um auxiliar da justiça, dispondo que deve haver tantos oficiais de justiça quantos sejam os juízos, em uma seção ou subseção judiciária.

O oficial de justiça é o único auxiliar cujas atribuições só podem ser exercidas por servidor concursado para o cargo específico, sob pena de caracterizar o desvio de função, gerando direito à reparação pecuniária (2019). Atualmente, a Lei das Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União, dispõe que:

Art. 4º § 1º Os ocupantes do cargo de Analista Judiciário - área judiciária cujas atribuições estejam relacionadas com a execução de mandados e atos processuais de natureza externa, na forma estabelecida pela legislação processual civil, penal, trabalhista e demais leis especiais, serão enquadrados na especialidade de Oficial de Justiça Avaliador Federal. (Brasil, 2006b)

Conclui-se, nos termos da referida lei, que o oficial de justiça avaliador federal é ocupante de cargo de provimento efetivo da carreira de analista judiciário, sendo da área judiciária – portanto, bacharel em Direito. Porém, necessita de habilidades específicas para o exercício das atribuições do cargo, visto que não se trata de uma formação especializada, por exigência legal. A afirmação faz sentido, quando abordada a origem da função, conforme a seguir.

No Brasil colonial, a administração judicial foi montada em 1548, prevendo a existência de funcionários da Justiça, como escrivães, tabeliães e meirinhos, com a função de auxiliar os Juízes, os Ouvidores e o Ouvidor-Geral (Salgado, 1985).

As Ordenações Filipinas, base do Direito Português até o século XIX, entraram em vigor no Brasil em 1603, e aqui se mantiveram vigentes até o Código Civil (CC) de 1916 (Paula, 2002). Elas foram nosso primeiro diploma legislativo processual (civil, comercial e penal). Tanto na obra de Salgado (1985), como no Livro I das Ordenações Filipinas, observam-se funções designadas aos meirinhos muito semelhantes àquelas desempenhadas pelos atuais oficiais de justiça, tais como efetuar citações e penhoras.

Porém, havia atribuições que evidentemente se enquadram no que hoje se reconhece como atividade: policial de patrulhamento ostensivo, de guarda e escolta de presos e de fiscalização alfandegária. Em comum a todas, está o fato de se tratar de atribuições cuja execução se dá fora do ambiente forense, isto é, são de natureza externa. Portanto, não seria absurdo concluir que oficiais de justiça, policiais e fiscais são derivações de uma raiz comum, como resultado da especialização da Administração Pública: o meirinho do Brasil colonial.

Como já foi dito, o oficial de justiça é serventuário auxiliar do juízo, incumbindo-lhe legalmente o cumprimento das ordens judiciais de natureza externa, além de outras que o juiz determinar, onde quer que a diligência ocorra, sendo por isso considerado o *longa manus* do magistrado. Ou seja, atualmente mantém a mesma posição de subordinação ao magistrado que mantinha nas Ordenações Filipinas (Marcato, 2005), sendo-lhe permitida certa discricionariedade na tomada de decisões, independente de autorização judicial, em situações legalmente previstas, como citação com hora certa e o arresto na execução.

O CPC enumera as principais tarefas do oficial de justiça no processo:

Art. 154. Incumbe ao oficial de justiça: I - fazer pessoalmente **citações, prisões, penhoras, arrestos e demais diligências próprias do seu ofício**, sempre que possível na presença de 2 (duas) testemunhas, certificando no mandado o ocorrido, com menção ao lugar, ao dia e à hora; II - executar as ordens do juiz a que estiver subordinado; III - entregar o mandado em cartório após seu cumprimento; IV - auxiliar o juiz na manutenção da ordem; V - efetuar **avaliações**, quando for o caso; VI - certificar, em mandado, proposta de **autocomposição** apresentada por qualquer das partes, na ocasião de realização de ato de comunicação que lhe couber. Parágrafo único. Certificada a proposta de autocomposição prevista no inciso VI, o juiz ordenará a intimação da parte contrária para manifestar-se, no prazo de 5 (cinco) dias, sem prejuízo do andamento regular do processo, entendendo-se o silêncio como recusa. [**grifei**] (Brasil, 2015)

O rol acima não é taxativo. O comando aberto da sentença “executar as ordens do juiz a que estiver subordinado” revela que o legislador não é capaz de prever todas as situações fáticas, nas quais o juiz necessitará que uma diligência externa seja efetivada. Não se tratando

de ordem manifestamente ilegal, deverá o oficial de justiça proceder a seu devido cumprimento.

Além do artigo mencionado, há dispositivos esparsos ao longo do CPC, que prescrevem requisitos legais para a correta execução dos atos processuais de incumbência do oficial de justiça, tais como: citação e intimação com hora certa, quando houver suspeita de ocultação da pessoa procurada; arresto de bens, quando o executado não for encontrado para ser citado; busca e apreensão de pessoas e coisas; ordem de arrombamento, no caso de obstrução à penhora de bens.

São 32 menções aos termos “oficial de justiça” ou “oficiais de justiça” no CPC, o que revela o cuidado do legislador em tentar pormenorizar as funções desse profissional, que participa do processo em diferentes fases, sendo de grande relevância para o regular andamento do feito.

O Código de Processo Penal (CPP) (Brasil, 1941) também comprova que a atuação do oficial de justiça vai além da efetivação de citações e intimações, sendo sua atribuição a condução coercitiva de testemunha faltosa, além de ter uma participação ativa nos julgamentos realizados perante o Tribunal do Júri.

O CPC dedicou amplo capítulo para regulamentar o primeiro ato do processo, praticado por oficial de justiça. De acordo com o código, “citação é o ato pelo qual são convocados o réu, o executado ou o interessado para integrar a relação processual” (Brasil, 2015). A citação pode ser considerada o ato mais importante do processo, visto que, para sua validade, é indispensável a citação do réu ou executado; apenas suprida se ocorrer o comparecimento espontâneo nos autos (Brasil, 2015).

Apesar de rivalizar com outras modalidades de citação, inclusive pela via eletrônica (art. 246, *caput* e §1º-A), o oficial de justiça ainda é o grande protagonista e ator mais indicado para executar esse ato de comunicação processual. É sabido que recentemente foi promovida alteração no CPC (Brasil, 2021), visando à desburocratização de atos processuais, priorizando a citação por meio eletrônico:

Art. 246. A citação será feita **preferencialmente por meio eletrônico**, no prazo de até 2 (dois) dias úteis, contado da decisão que a determinar, **por meio dos endereços eletrônicos indicados pelo citando** no banco de dados do Poder Judiciário, conforme regulamento do Conselho Nacional de Justiça. **[grifei]** (Brasil, 2015)

No entanto, a leitura atenta ao dispositivo revela a ineficácia da mudança, uma vez que transfere ao devedor – ainda não demandado judicialmente – a obrigação de informar

antecipadamente seu correio eletrônico para recebimento das citações. Seria o mesmo que esperar que potenciais réus mantenham seus endereços físicos atualizados perante a Justiça.

Reconhece-se que a medida pode ter algum efeito prático, no que se refere às empresas públicas e às entidades da administração direta e indireta que, “são obrigadas a manter cadastro nos sistemas de processo em autos eletrônicos” (Brasil, 2015). Quanto às empresas privadas, por maior que seja o controle estatal sobre sua instituição, cabe alertar que muitas execuções de dívidas são ajuizadas justamente devido ao encerramento das atividades comerciais, sendo pouco crível que mantenham equipe para recebimento de correio eletrônico.

Pode-se dizer que a ora discutida alteração legislativa de 2021 equivale à tentativa de modernização proposta pelo CPC de 1973, quando introduziu a modalidade de citação por correio: “Art. 221. A citação far-se-á: I - pelo correio; II - por oficial de justiça; III - por edital. IV - por meio eletrônico, conforme regulado em lei própria. (Incluído pela Lei nº 11.419, de 2006)” (Brasil, 1973).

Assim como a citação pelo correio, a citação por meio eletrônico – que já faz parte do ordenamento jurídico desde o ano de 2006 (Brasil, 2006c) – dificilmente substituirá o profissional da comunicação processual, que continua como destinatário de grande parte dos comandos escritos no capítulo do CPC referente à citação: o oficial de justiça.

Porque uma carta de citação retorna aos autos com informações simples para justificar a entrega não realizada (ausente, mudou-se, desconhecido). Ou o Aviso de Recebimento volta assinado por pessoa estranha à relação processual, visto que o funcionário dos Correios não tem compromisso com a regularidade do processo. Por outro lado, a certidão de diligência positiva do oficial de justiça garante que o destinatário foi encontrado, até mesmo quando este recusa assinar seu ciente (Brasil, 2015).

Da mesma forma, a certidão de diligência negativa, produzida pelo oficial de justiça na devolução do mandado, deve descrever minuciosamente a ocorrência, trazendo novas informações para localização do destinatário, sempre que possível.

Por outro lado, não se pode negar que, durante a pandemia do Covid-19, que vitimou milhares de pessoas pelo país, as comunicações processuais eletrônicas ganharam muito destaque, em razão da necessidade de isolamento social.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (2020) editou resolução, que dispõe sobre o cumprimento digital de ato processual e de ordem judicial. Nessa esteira, o Diretor do Foro da JFRJ (2021) editou a portaria, autorizando a utilização das ferramentas eletrônicas no cumprimento de mandados.

Ao contrário do senso comum que se instaura no meio jurídico, a cada inovação legislativa no sentido de virtualizar a prestação jurisdicional, as alterações promovidas não vieram substituir o trabalho dos oficiais de justiça, mas lhe conceder maior agilidade.

Para exemplificar, imagine-se que, em primeira diligência presencial no endereço indicado no mandado, o oficial obtém número telefônico da parte destinatária do mandado, fornecido por pessoa da família, diretamente do aparelho celular pessoal. Em seguida, com a autorização para utilização de aplicativo de mensagens, ele envia cópia do mandado e sua instrução com esclarecimentos suficientes à parte, de forma que o ato processual praticado seja compreendido.

Havendo, então, elementos suficientes para crer que o interlocutor é o destinatário da ordem judicial, basta uma captura de tela para provar que o envio da mensagem ocorreu, a despeito de a parte confirmar expressamente seu recebimento – valendo tal ausência de manifestação como recusa em assinar o mandado físico. De tudo o oficial de justiça certificará minuciosamente, cabendo ao juiz de causa apreciar a validade do ato. Desta forma, restam atendidos os requisitos da mencionada resolução, conforme segue:

Art. 10. O cumprimento da citação e da intimação por meio eletrônico será documentado por: I – comprovante do envio e do recebimento da comunicação processual, com os respectivos dia e hora de ocorrência; ou II – certidão detalhada de como o destinatário foi identificado e tomou conhecimento do teor da comunicação. § 1º O cumprimento das citações e das intimações por meio eletrônico poderá ser realizado pela secretaria do juízo ou pelos oficiais de justiça. (CNJ, 2020)

Isso se deve porque, o executante de mandados, “dotado de fé pública, goza da presunção de veracidade das declarações que presta sobre os atos que pratica” (Pires, 1994, p. 25 apud Rodrigues, 2014). Para Buzaid, “embora seja executor de ordens judiciais, conferiu-lhe a lei uma prerrogativa de suma importância no processo: o poder de certificar” (apud Nary, 1992, p. 19).

Pelo que foi exposto, é forçoso concluir que a citação por oficial de justiça é um ato solene revestido de fé pública. Os oficiais de justiça têm como missão principal a correta aplicação da lei, na forma como foi determinada pelo juiz. O CPC, por exemplo, determina a forma legal como se deve proceder a citação com hora certa:

Art. 252. Quando, por 2 (duas) vezes, o oficial de justiça houver procurado o citando em seu domicílio ou residência sem o encontrar, deverá, havendo suspeita de ocultação, intimar qualquer pessoa da família ou, em sua falta,

qualquer vizinho de que, no dia útil imediato, voltará a fim de efetuar a citação, na hora que designar. (Brasil, 2015)

Há um critério subjetivo nesse comando legal. A suspeita de ocultação é um juízo de valor que o oficial de justiça deverá justificar em sua certidão, baseado no seu livre convencimento. Outro exemplo disso seria a suspensão da diligência de citação, “quando se verificar que o citando é mentalmente incapaz ou está impossibilitado de recebê-la” (Brasil, 2015). Novamente, é o oficial de justiça quem avalia as circunstâncias, cabendo a ele descrever e certificar minuciosamente a ocorrência para apreciação do juízo.

Por esse motivo, sua atuação precisa zelar pela legalidade e por sua fé pública: pois suas certidões têm o condão de interferir na esfera jurídica das partes. Nesse sentido, Soares afirma:

A segurança de um ato praticado por Oficial de Justiça Avaliador está firmada pela sua fé pública e pelo teor de sua Certidão, a qual deve ser clara, transparente, compreensível, e por vezes, minuciosa e detalhada, mormente na execução daqueles atos complexos, em que invariavelmente ocorrem fatos imprevisíveis. (...) Assim torna-se inerente à nossa personalidade, no efetivo exercício do cargo, velar sempre pela fé pública que portamos, e agirmos com prudência, idoneidade e imparcialidade, e como agente público que somos, só fazermos o que a Lei efetivamente nos permite. (2011, p. 42 e 43).

Além da responsabilidade civil pela prática de ato nulo com dolo ou culpa (Brasil, 2015), essa integridade moral no exercício da profissão é penalmente relevante, pois, como lembra Buzaid, “a fé pública é bem jurídico que mereceu até a tutela penal do Estado” (apud Nary, 1992, p. 19). Referem-se ao crime de falsidade ideológica, expresso no Código Penal (CP) que, no caso do oficial de justiça, aplicaria-se com aumento de pena:

Art. 299 - Omitir, em documento público ou particular, declaração que dele devia constar, ou nele inserir ou fazer inserir declaração falsa ou diversa da que devia ser escrita, com o fim de prejudicar direito, criar obrigação ou alterar a verdade sobre fato juridicamente relevante (...) Parágrafo único - Se o agente é funcionário público, e comete o crime prevalecendo-se do cargo, ou se a falsificação ou alteração é de assentamento de registro civil, aumenta-se a pena de sexta parte. (Brasil, 1940).

No âmbito da Justiça Federal, além do cumprimento das citações e intimações pessoais das partes, classificadas pelo professor Theodoro Junior (2018) como atos de intercâmbio processual, não é raro o oficial de justiça deparar-se com ordens judiciais mais complexas, como as exemplificadas a seguir.

Penhora, arresto e sequestro de bens do devedor são constrições judiciais para garantia do credor e posterior hasta pública, se prevalecer o débito executado. É quase invariavelmente acompanhada de ordem para avaliação do bem penhorado, visto que tal atribuição decorre da nomenclatura legal da especialidade do cargo – oficial de justiça **avaliador** federal (Brasil, 2006b), sendo ato previsto no CPC.

A busca e apreensão de bens dados em garantia de contrato, ou arrematados em leilão, também são possibilidades decorrentes de processos executórios de dívidas. A expedição de mandado de busca e apreensão de autos processuais, em posse de advogados, está cada vez menos comum, em razão da virtualização dos processos.

Por outro lado, são expedidos mandados de busca de autos administrativos, necessários à instrução judicial em processos previdenciários, quando frustrada sua obtenção pela entrega voluntária, por parte de órgãos públicos ou empresas privadas.

Os oficiais de justiça também executam imissão ou reintegração de posse urbana e rural, em caso de invasão de imóveis públicos de propriedade da União. E em razão de inadimplência em contratos de arrendamento perante o banco público federal, a Caixa Econômica Federal.

Além desses atos de execução ou coação (Theodoro Junior, 2018), há também outras diligências determinadas pelo juiz da causa, valendo-se da fé pública de que gozam os oficiais de justiça. É o caso da verificação socioeconômica, que consiste no cumprimento de mandado expedido em ações previdenciárias, que visam à concessão judicial do benefício de prestação continuada a pessoas hipossuficientes (Benefício [...], 2019). Neste ato, o oficial de justiça deve responder objetivamente a quesitos previamente formulados pelo juízo, a partir de observações feitas presencialmente.

Cabe destacar que o aumento da quantidade de mandados dessa natureza é percebido pelos oficiais de justiça. A ação judicial é protocolada em razão do indeferimento administrativo pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), ou ainda pelo atraso na análise, e em Março de 2023 o tempo médio de espera chegava a mais de cinco meses (Lopes, 2023).

A reavaliação de bens penhorados é muito comum, quando há decurso de prazo relevante desde a primeira avaliação. São geralmente expedidos antes da hasta pública para expropriação de bens do devedor.

Por fim, também são atos praticados pelo oficial de justiça a constatação de estado de bens, funcionamento de empresas e demais fatos ou circunstâncias relevantes ao processo. Equivale à inspeção judicial, realizada quando “necessário para a melhor verificação ou

interpretação dos fatos que deva observar; a coisa não puder ser apresentada em juízo sem consideráveis despesas ou graves dificuldades; determinar a reconstituição dos fatos” (Brasil, 2015).

Nesses casos, parece implícita a função de perito judicial, que o oficial de justiça executa dentro de suas limitações técnicas, visto que “se forem necessários conhecimentos especializados e o valor da execução o comportar, o juiz nomeará avaliador” (Brasil, 2015).

Não obstante o rol de atribuições apresentado, ressalte-se que está em trâmite no Congresso Nacional um projeto de lei (Morais Filho, 2018) e apensos, que visam alterar o CPC e CPP para acrescentar novas atribuições aos oficiais de justiça. Conforme substitutivo apresentado na Comissão de Constituição e Justiça da Câmara dos Deputados, na esfera cível, seriam acrescentadas as atribuições de conciliação e a mediação.

Na esfera penal, passariam a constar expressamente no CPP as tarefas que já são realizadas pelos oficiais de justiça, quando atuam em processos criminais. O referido diploma legal não tem um dispositivo exclusivo para este serventário, como há no CPC, e sua atuação é regulada de forma esparsa no texto legal.

Outro projeto de lei teve emenda aprovada no Senado Federal, para transformar o oficial de justiça em agente de inteligência processual do Poder Judiciário. As atividades de inteligência processual:

(...) serão realizadas em todas as fases processuais, objetivando localizar bens e pessoas ou verificar e constatar fatos relevantes ao esclarecimento da causa ou ao cumprimento de execuções cíveis e penais, prisões e apreensões de pessoas e bens (Rêgo, 2023; p. 29).

Assim, é possível perceber que as características de atuação dos oficiais de justiça os colocam como importantes agentes da pacificação social, pois embora em atividade-meio, exercem atribuições que lhe são específicas e exclusivas, encontrando-se na ponta da prestação jurisdicional (Freitas; Batista Junior, 2018).

Como visto, a introdução de ferramentas eletrônicas para efetivação das comunicações processuais não retirou esses profissionais do processo, ao contrário, tornaram-se ferramentas próprias para uma entrega mais célere, sem descuidar da segurança e garantindo maior efetividade processual.

Portanto, a partir do que já se demonstrou, resta claro que esse profissional está intimamente ligado às garantias constitucionais do devido processo legal e da razoável duração do processo (Brasil, 1988). E por que não dizer também que está relacionado ao direito ao contraditório e ampla defesa? Visto que nem sempre o que consta nos autos reflete

a realidade, que pode ser constatada pelo oficial de justiça e certificada por fé para apreciação do juiz.

Para Lima Filho (2020), a execução de ordens judiciais é atividade satisfativa, integrando a prestação jurisdicional. Não tem correspondência no setor privado. É exercida com poder de polícia, pois pode interferir no direito de liberdade e propriedade dos destinatários. É semelhante àquela executada pela polícia judiciária (polícia investigativa). Está relacionada à arrecadação de tributos, em razão da efetivação de penhoras para garantia do crédito estatal em execuções fiscais. Nessa linha de pensamento, restariam atendidos os critérios definidos nas Lei 6.185 (Brasil,1974), e Lei 11.079 (Brasil, 2004), para o enquadramento da atividade como típica de Estado.

Apesar disso, não são raros os ataques ao cargo de oficial de justiça, possivelmente motivados por desconhecimento de suas funções e seus desdobramentos em diligências, minimizando sua atividade a mero entregador de mandados. Sob o argumento de que os tribunais têm autonomia para fazer reformas administrativas de acordo com os seus interesses, e a pretexto da crescente informatização do processo judicial, acentuada pela pandemia da Covid-19, cargos de oficiais de justiça vagos são transformados em outros sem especialidade (Lima Filho, 2021). Em outra ocasião, a carreira foi simplesmente extinta, como perpetrado pelos tribunais de justiça dos Estados do Tocantins e Paraná (Colombo, 2019). Além disso, dois conselheiros do CNJ já se manifestaram no sentido de que “é um cargo que deve deixar de existir”, conforme denunciado pela Associação Catarinense dos Oficiais De Justiça (ACOJ, 2010).

Por executar atos que comportam a dimensão coercitiva do Estado, em verdadeiro exercício de poder de polícia, é possível inferir que oficiais de justiça exercem atividade de risco (Serretti; Carmo; Aguiar, 2018). Conforme já demonstrado, boa parte do trabalho consiste na execução de ordens judiciais para privação de liberdade de pessoas (prisões e conduções coercitivas), expropriação de bens de devedores (penhoras, sequestros, arrestos e busca e apreensão), desocupação forçada de imóveis urbanos e rurais (às vezes acompanhada de ordem para demolição), arrombamento e outros.

Cumprido destacar que as atribuições até aqui demonstradas guardam muita similaridade com aquelas desenvolvidas pelas forças de segurança pública. No que se refere às polícias, é senso comum ser atribuição de seus agentes a execução de mandado de busca e apreensão, de prisão, de intimação e de condução coercitiva, que muito se assemelham às ordens judiciais cumpridas pelos oficiais de justiça.

Serretti, Carmo e Aguiar (2018) informam quatro atividades executadas pela Força Nacional de Segurança Pública, por força da Lei nº 11.473 (Brasil, 2007), que correspondem às atribuições dos oficiais de justiça: o cumprimento de mandados de prisão e alvarás de soltura, serviço de vigilância e fiscalização de presos e execução de serviços técnico-periciais de qualquer modalidade.

O cumprimento de alvará de soltura, além de outros atos de comunicação processual, se dá no interior do estabelecimento prisional. Já a fiscalização de presos, competência dos servidores da segurança pública do Poder Executivo, foi excepcionalmente delegada aos oficiais de justiça pelo CNJ na decisão do pedido de providências nº 0004738-07.2013.2.00.0000 (2014?), devido à carência de pessoal naquele poder. Trata-se da fiscalização de presos em regime de prisão domiciliar. Quanto aos serviços técnico-periciais, equiparam-se aos mandados judiciais de avaliação e constatação, já mencionados.

Entretanto, a despeito das semelhanças, os oficiais de justiça não possuem as mesmas garantias de que dispõem os profissionais da segurança pública. O deputado federal Evangelista, oficial de justiça, fez a seguinte observação:

Ao cumprir mandado, seja um policial, seja um oficial de justiça, o agente público não sabe como se dará a diligência, em que grau de violência poderá estar exposto. Mas as semelhanças acabam por aí. Enquanto os agentes da polícia cumprem suas atividades externas munidos de todo aparato de segurança (no mínimo, atuam em duplas, estão armados e exercem suas atividades em viaturas oficiais), os oficiais de justiça cumprem mandados sozinhos, desarmados e em seus veículos particulares. (2019, p. 4 e 5).

Nesse sentido, o Diretor-Geral da Polícia Federal (DG/PF) editou portaria que estabelece o exercício de atividade profissional de risco ou ameaça à integridade física do requerente como requisito para concessão de porte de arma (2021; Brasil, 2003). Ora, a execução de ordens judiciais atende a tais requisitos.

No entanto, trata-se da obtenção voluntária de porte de arma de fogo para defesa pessoal, pois os oficiais de justiça ainda não foram reconhecidos pelo legislador como categoria que, pela natureza de suas funções, têm direito ao porte funcional.

Uma rápida análise sobre as atribuições das categorias elencadas no denominado “Estatuto do Desarmamento” (Brasil, 2003), se comparadas àquelas desempenhadas pelos oficiais de justiça, revelam o esquecimento das autoridades legislativas quanto a estes últimos. Apesar dos inúmeros projetos de lei visando seu reconhecimento como categoria apta ao porte funcional de arma.

Como exemplo, e apenas para citar categorias que não exercem atividade de segurança pública, apesar da similaridade já demonstrada, têm-se os agentes operacionais da Agência Brasileira de Inteligência e os integrantes das Carreiras de Auditoria da Receita Federal do Brasil e de Auditoria-Fiscal do Trabalho, incluindo os Analistas Tributários (Brasil, 2003).

A omissão também parte das autoridades judiciárias. Na oportunidade da edição da Lei nº 12.694 (Brasil, 2012), permitiu-se o porte de arma de fogo “para uso exclusivo de servidores de seus quadros pessoais que efetivamente estejam no exercício de funções de segurança” (Brasil, 2003). Ressalte-se que a medida não visou proteger os atuais policiais judiciais (antigos agente de segurança), mas aumentar a segurança dos magistrados, que exercem seu ofício em prédios, que já contam com detectores de metais na entrada e câmeras de vigilância pelos corredores.

Ressalte-se que o que se defende não é o porte obrigatório em serviço, como é para as forças de segurança pública, mas sua faculdade, caso o executante de mandados entenda por necessário, desde que atendidos os demais requisitos legais para sua concessão.

Sobre o risco no cumprimento da determinação judicial, o Manual de Procedimentos de Segurança para os Oficiais de Justiça do Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região (TRT5) (Correia et al., 2016) apresenta a seguinte classificação: risco social, risco da diligência, risco de associação de sua imagem à polícia e risco ambiental.

Segundo o documento, risco social é classificado como crítico, se a diligência tiver de ser realizada em localidade, onde ocorre a prática de crimes associados à existência de estruturas paralelas de poder ou à resistência violenta à atuação de agentes. Trata-se de circunstância muito comum nas comunidades do Rio de Janeiro, dominadas ou por facções do narcotráfico, ou pelas chamadas milícias.

O risco da diligência está relacionado com a natureza da ordem judicial e meios necessários para seu cumprimento. Nesta classificação inserem-se os mandados coercitivos, que representam a força do Estado em face do particular, ou aqueles cujas circunstâncias acarretam um risco diferenciado, tais como horário noturno, local ermo (zona rural), em propriedade particular, agressividade anterior do destinatário.

O risco de associação de sua imagem à polícia é o mais perigoso para integridade física do oficial de justiça, se combinado com as circunstâncias relacionadas ao risco social crítico. Deve-se ter em mente que a população em geral desconhece a repartição dos Poderes demonstrada no início do trabalho e, por consequência, não compreende as diferenças entre os agentes públicos e, principalmente, suas atribuições.

Risco ambiental (químico, físico, biológico, ergonômico ou mecânico): de tudo que já foi esclarecido, torna-se fácil entender que o oficial de justiça percorre os mais variados ambientes executando diferentes tipos de diligências. Segundo o CPC: “Incumbe ao oficial de justiça procurar o citando e, onde o encontrar, citá-lo” (Brasil, 2015). Desta forma, os ambientes visitados podem ser indústrias ou empresas de grande porte, localidades insalubres ou de conflito conflagrado, presídios, residências de pessoas com doença contagiosa, hospitais etc.

Importante ressaltar que, no período pandêmico, os oficiais de justiça foram os únicos servidores da JFRJ obrigados ao trabalho presencial, conforme portaria (2021b). Ainda que pese a dúvida quanto ao momento do contágio, a Associação Nacional dos Oficiais de Justiça Avaliadores Federais (Fenassojaf) contabilizava cem servidores dessa categoria falecidos devido ao Covid-19, até agosto de 2021 (Colombo, 2021).

Em estudo sobre o risco da atividade, a Associação dos Oficiais de Justiça Avaliadores Federais de Goiás (Assojaf-GO) fez um levantamento de crimes praticados contra oficiais de justiça, partir de notícias divulgadas na mídia, entre 2000 e 2021 (Santos; Carvalho Júnior, 2021).

Segundo o estudo, o Estado do Rio de Janeiro contava com 15 casos de violência, entretanto, ressalte-se que a fonte de dados foram notícias da mídia. Somando-se ao fato de que, provavelmente, há casos de agressão que não são registrados, a violência contra os oficiais de justiça pode ser muito maior.

Nesse sentido, uma pesquisa sobre a saúde dos servidores do Poder Judiciário, patrocinada pelo Sindicato dos Servidores da Justiça Federal do Rio de Janeiro (Sisejufe), revelou que pouco mais de metade dos oficiais de justiça relataram já ter passado por situações de acidente ou agressão na função (Mendes et al., 2019).

O Sindicato dos Trabalhadores do Judiciário Federal no Rio Grande do Sul (Sintrajufe/RS) divulgou estudo mostrando que, especificamente nessa categoria de servidores: “77,4% já se sentiram ameaçados no exercício da função; 61,5% tiveram algum bem particular danificado no exercício da função; 85,4 % não se sentem seguros (segurança física e mental) durante o exercício da função” (2017).

Não obstante, pode-se argumentar contrariamente ao pleiteado reconhecimento como atividade de risco que, as mortes de oficiais de justiça em serviço, embora existam, não ocorrem na mesma frequência que as dos profissionais da segurança pública. Contrariamente, Santos e Carvalho Júnior afirmam que:

Não é a quantidade de mortes sofridas por uma categoria que determina ser esta atividade perigosa ou não. Se assim fosse, a atividade desenvolvida pela Polícia Federal não seria compreendida de plano como de risco, haja vista que há poucos registros de morte de agentes da Polícia Federal. (2021, p. 6 e 7)

Tendo como norte o objetivo geral da pesquisa, este referencial teórico buscou apresentar a teoria sobre o tema competências, abordando os métodos para seu mapeamento e desenvolvimento pelo treinamento. Em seguida, foram feitas as devidas ponderações sobre esse importante servidor para a prestação jurisdicional, o oficial de justiça, destacando a complexidade de sua atividade, que não deveria ser exercida sem um treinamento mínimo. Concluída esta etapa, o próximo capítulo apresenta a metodologia que foi empregada para a coleta de informações, à luz deste referencial teórico.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo são abordados os principais procedimentos metodológicos que nortearam a condução da pesquisa. Pretende-se esclarecer aspectos referentes à natureza da pesquisa e aos meios de geração de informações; bem como apresentar a técnica que foi utilizada para sua análise e interpretação; por fim são reconhecidas limitações do método adotado.

A orientação adotada foi de caráter qualitativo, uma vez que o levantamento de dados teve como base a percepção das pessoas acerca da importância e domínio de competências individuais, de forma a subsidiar a necessidade de um treinamento para função no início da carreira. Godoy (1995) percebe que uma pesquisa é qualitativa quando a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos se dá pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, que buscará compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo.

Foram adotados procedimentos de estatística básica descritiva na tabulação de algumas questões que constaram dos questionários, como meio para potencialização de significados. Não se pretendeu, com o presente estudo, obter resultados a fim de elaborar hipóteses a serem testadas, condição essencial para que uma pesquisa seja considerada “quali-quantitativa” (Costa; Costa, 2015).

Em relação aos fins, com base na taxonomia proposta por Vergara (2014), a presente pesquisa é descritiva, uma vez que pretende descrever as características do trabalho de um grupo específico, além de relacionar as competências requeridas desse grupo com a aptidão para o exercício da profissão, identificando as lacunas que precisariam ser preenchidas (Gil, 2017).

Não se buscou explicar as razões da existência de eventual deficiência por falta de treinamento, nem há hipóteses “a priori” a serem testadas por meio desse estudo, mas apenas descrever o fenômeno sob múltiplas perspectivas em seu contexto (Leite; Pinheiro, 2008). Por oportuno, diga-se que a pesquisa qualitativa é descritiva, na medida em que os dados são recolhidos na forma de palavras e não em números, nem o pesquisador reduz as páginas de narrativas a símbolos numéricos, pois sua intenção é analisar o fenômeno com toda a riqueza de seus detalhes (Bogdan; Biklen, 1994).

Quanto aos meios, com base na mesma taxonomia, a pesquisa é um estudo de campo, pois necessariamente foi realizado o levantamento de dados junto aos sujeitos pesquisados; documental, com o uso dos sítios oficiais da instituição também como fonte de coleta.

Esta pesquisa está caracterizada como um estudo de caso. Porém, para se chegar a tal definição, não é suficiente somente a delimitação de uma categoria específica de servidores de uma determinada instituição e em certo território.

Alves-Mazzotti, ao enfrentar a banalização do estudo de caso como modelo metodológico de pesquisa, fundamentando-se em dois expoentes estudiosos desse tipo de pesquisa – Robert Yin e Robert Stake – concluiu que “o estudo de caso qualitativo constitui uma investigação de uma unidade específica, situada em seu contexto, selecionada segundo critérios predeterminados e, utilizando múltiplas fontes de dados, que se propõe a oferecer uma visão holística do fenômeno estudado” (2006, p. 650).

Leite e Pinheiro (2008), por sua vez, apontam para características peculiares necessárias para caracterização de um estudo de caso. A primeira delas é a especificidade do estudo, quanto a seu objeto, que precisa ser delimitado por território e contexto social, econômico, histórico, cultural e ambiental, bem como ser um problema contemporâneo – o que afeta também a coleta de dados.

Acredita-se que a presente pesquisa atende a tais requisitos, pois o grupo estudado foi devidamente delimitado: no espaço e tempo, na declinação do problema e objetivo de pesquisa; e no contexto em que se insere, como ficou demonstrado no referencial teórico.

A segunda característica de um estudo de caso é a sua intensidade, definida como “uma descrição rica, profunda, vigorosa e completa, que ilustre com clareza as complexidades da situação ou fenômeno em estudo” (Leite; Pinheiro, 2008, p. 5). Envolve a possibilidade da análise dos dados obtidos a partir do referencial teórico e dos procedimentos de coleta, permitindo um exame multidimensional do objeto de estudo, por meio de um processo conhecido como triangulação.

Segundo os autores, o terceiro fator que corrobora para que um estudo de caso seja bem-sucedido é a definição de múltiplas fontes de evidências, “abrangendo de experimentos a análises documentais, incluindo *surveys*, delineamentos quase-experimentais, entrevistas, observações e artefatos físicos” (Leite; Pinheiro, 2008, p. 9 e 10).

Assim, verifica-se que a presente pesquisa atende aos requisitos de adequabilidade do estudo de caso como estratégia metodológica, proposta pelos autores, pois: 1) trata-se de uma situação contemporânea e os dados serão recolhidos de indivíduos diretamente envolvidos; 2) não é possível manipular variáveis, nem o pesquisador tem controle sobre os comportamentos do grupo objeto do estudo; e 3) não é possível estudar o fenômeno fora de seu contexto, ao contrário, foi preciso contextualizar para que houvesse a compreensão da existência do problema.

A pesquisa foi conduzida por uma abordagem indutiva, construindo abstrações a partir dos dados em um processo de baixo para cima (Bogdan; Biklen, 1994). Não parte de hipóteses estabelecidas a priori, para então buscar provas que corroborem ou neguem tais suposições (Godoy, 1995). Ao contrário, os objetivos específicos da pesquisa evidenciam o processo indutivo desta pesquisa, reunindo dados particulares, constatados por intermédio de diferentes fontes de informação, que conduzirão a uma conclusão de caráter geral.

Essa é a definição dada por Lakatos e Marconi, para quem “indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas” (2010, p. 83).

O universo a ser pesquisado foi composto pelos oficiais de justiça avaliadores federais da SJRJ, lotados na capital e no interior do Estado do Rio de Janeiro. Universo “é o conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo” (Vergara, 2005, p. 50).

Apesar de a população estudada apresentar um número finito, com a possibilidade de participação de todos sem distinção por critérios, a seleção se deu pelos critérios de acessibilidade e tipicidade. Justifica-se a escolha pela possibilidade de se aplicar o instrumento de geração das informações a servidores posicionados em diferentes níveis da carreira, bem como garantindo o alcance de diferentes lotações na base territorial.

O critério de saturação foi adotado na pesquisa. A saturação foi percebida, quando deixaram de ocorrer novas contribuições nas respostas, a partir da 14<sup>a</sup> (décima quarta) participação.

Com base nos modelos propostos nos trabalhos de Abbad e Mourão (2012) e Costa et al. (2013), adaptando-se à realidade do presente trabalho, este capítulo propõe o modelo de análise a ser aplicada na SJRJ. O público-alvo encontra-se bem delimitado e sua necessidade de treinamento, pela natureza de suas atribuições, conforme referencial teórico, aproxima-se daquelas ocupações que necessitam de qualificação ou requalificação após a formação profissional em nível de graduação. Portanto, a análise ocupacional, ou seja, no nível de tarefas, foi a mais indicada.

O referencial teórico revelou que um método muito utilizado para análise das necessidades de treinamento é a avaliação de competências, baseada na discrepância entre as habilidades observadas e aquelas consideradas necessárias, mediante a mensuração da diferença entre a importância de cada competência para o desempenho da tarefa e seu domínio pelo trabalhador. Para tanto, um mapeamento inicial das competências foi necessário, por meio de pesquisa documental (apêndice C), tomando por base o plano

estratégico da instituição e os fatores considerados para avaliação de desempenho do servidor (CJF, 2008?). Segundo Brandão e Bahry, essa análise tem o objetivo de “identificar indicadores que permitam fazer inferências a respeito de competências relevantes para a concretização dos objetivos da organização” (2005, p. 184).

Nesse sentido, os instrumentos para geração de informação devem ser aplicados nas pessoas, grupos ou equipes que necessitam desenvolver as referidas competências. Parece inquestionável a importância da participação dos ocupantes do cargo, assim considerados como um grupo de servidores com atribuições muito específicas. A autoavaliação, consistente na aplicação de questionários individuais para identificação dos *gaps* em competências, mostra-se como o método de coleta mais indicado.

A natureza externa do trabalho do oficial de justiça dificulta qualquer tentativa de coleta de dados em grupo. Por essa razão, e para superar o fato de que a Seção Judiciária abrange todo o Estado do Rio de Janeiro, havendo servidores lotados em diferentes cidades do território fluminense, assim sendo, as 14 (quatorze) entrevistas foram realizadas de forma presencial (doze) e por meio de plataforma de videoconferência (duas).

As informações necessárias à condução da pesquisa foram geradas principalmente por meio de entrevista, técnica comumente aplicada para o mapeamento de competências (Brandão; Bahry, 2005). Segundo Fraser e Gondim, “a entrevista na pesquisa qualitativa, ao privilegiar a fala dos atores sociais, permite atingir um nível de compreensão da realidade humana que se torna acessível por meio de discursos, sendo apropriada para investigações cujo objetivo é conhecer como as pessoas percebem o mundo.” (2004, p. 140).

Assim, a entrevista dirigida aos oficiais de justiça foi semiestruturada (apêndice A), contendo questões abertas, cujo principal objetivo foi levar o respondente a discorrer sobre pontos relacionados aos objetivos específicos, e teve um tempo médio de duração de 40 minutos. Também foi aplicado, durante a entrevista, um questionário (apêndice B) para aferição de importância e domínio das competências sugeridas pela análise documental, “técnica mais utilizada para mapear competências relevantes para um contexto organizacional” (Brandão; Bahry, 2005, p. 186).

Conforme sugerido por Carbone, Brandão e Leite (2005), a fim de avaliar o grau de importância das competências e domínio sobre elas, as respostas para questões fechadas seguiram uma escala *Likert* de cinco posições: (importância/domínio) extrema/pleno; muita/alto; média/médio; pouca/baixo; nenhuma/nenhum.

As descrições das tarefas referentes ao cargo, bem como a avaliação dos treinamentos existentes, foram obtidas a partir das respostas dos entrevistados, além da pesquisa documental (apêndice C).

Finalmente, o roteiro de entrevista contou com seção destinada aos dados pessoais e profissionais do entrevistado: idade, gênero, formação acadêmica, tempo de serviço, lotação e ocupação anterior. Buscou-se identificar, como meio de potencialização de significados, se tais dados influenciam as respostas às questões, como por exemplo, a percepção de uma respondente do sexo feminino sobre determinada competência, comparada à do sexo masculino, ou como a ocupação anterior favorece o exercício do cargo pelo entrevistado (Brandão; Bahry, 2005).

A triangulação na pesquisa, assim entendida como “o exame do fenômeno sob o olhar de múltiplas perspectivas” (Azevedo et al., 2013, p. 4), foi obtida pela geração de informações em múltiplos métodos de coleta: entrevistas e pesquisa documental.

As informações geradas nas entrevistas foram tratadas por meio de procedimentos de análise de conteúdo, com abordagem temática sem quantificação, visto que a presente pesquisa tem foco qualitativo.

Segundo Mozzato e Grzybovski, trata-se de “técnica de análise qualitativa muito pertinente aos estudos organizacionais” (2011, p. 744). Por meio da análise de conteúdo, é possível analisar entrevistas produzindo inferências a partir do texto transcrito para seu contexto social de uma forma objetiva (Silva; Fossá, 2015).

Considerado pelas autoras como um método específico, claro, factível, rigoroso e menos ambíguo, a análise de conteúdo compreende três fases: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A análise categorial utilizada pelo método consiste no desmembramento do texto em categorias agrupadas analogicamente. Segundo Silva, Barbosa e Lima:

[...] um tema organiza um grupo de ideias e permite aos pesquisadores responder ao problema de pesquisa. Um tema contém códigos que têm pontos comuns e um alto grau de generalidade que unifica ideias sobre o assunto investigado (2020, p. 114).

Para Braun e Clarke (2006), o método é utilizado para identificar, analisar, interpretar e relatar padrões.

Desta forma, objetivando responder ao problema da presente pesquisa, a partir dos objetivos específicos foram elaborados temas que, por sua vez, nortearam a elaboração das perguntas do roteiro de entrevista (Apêndice A). O Quadro 2 abaixo apresenta a proposta:

Quadro 2 – Relação de temas e objetivos específicos.

Problema de pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos	Temas
Considerando as competências requeridas para a função, o trabalho do oficial de justiça requer um treinamento inicial para o exercício das atribuições?	Identificar a necessidade de treinamento inicial para que o oficial de justiça entre em exercício das suas atribuições, considerando as competências requeridas para a função.	1. Descrever as tarefas incumbidas aos oficiais de justiça.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descrição de atos materiais das atribuições</li> <li>▪ Complexidade das atribuições</li> <li>▪ Risco no exercício das atribuições</li> </ul>
		2. Mapear as competências requeridas para o cargo de oficial de justiça.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Noção de valor agregado a partir do seu trabalho</li> </ul>
		3. Identificar as competências essenciais para a prática do trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importância da competência</li> <li>▪ Domínio sobre a competência</li> <li>▪ Competências essenciais</li> <li>▪ Noção de competência e desempenho superior</li> </ul>
		4. Avaliar os treinamentos disponibilizados para o oficial de justiça	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necessidade de treinamento</li> <li>▪ Treinamentos ofertados</li> <li>▪ Atualizações do aprendizado</li> <li>▪ Necessidades futuras</li> </ul>
		5. Propor um programa de treinamento inicial que coordene as competências requeridas com as necessidades de treinamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Métodos de treinamento</li> <li>▪ Condições para o treinamento</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Para cada pergunta do roteiro de entrevistas, procedeu-se à transcrição da resposta e síntese da fala de cada entrevistado. Em seguida, reunidas as 14 (quatorze) sínteses, buscou-se inferir subcategorias que emergissem do texto. Por fim, foram reunidos os trechos de texto correspondentes às mesmas subcategorias, e interpretados em conjunto para redação do entendimento final. A análise das entrevistas está demonstrada no apêndice D.

Quanto aos dados coletados pelo questionário, foram adotados procedimentos de estatística básica descritiva na sua tabulação das questões fechadas, visto que se objetiva apenas identificar o *gap* em competências, além orientar a análise das respostas às questões abertas.

Como limitação da pesquisa, registra-se que o pesquisador pertencer à carreira estudada, pode ocasionar viés na interpretação dos dados coletados em entrevista. Como medida de correção, procurou manter-se o mais neutro possível à pesquisa, ainda que sabendo que a neutralidade não é totalmente possível em pesquisas sociais aplicadas, atendo-se às falas dos participantes e documentos da instituição. Além disso, houve dificuldade no agendamento das entrevistas, devido ao fato de oficiais de justiça não cumprirem expediente em endereço específico. O critério da acessibilidade para seleção de entrevistados foi importante para amenizar o problema, além do uso de videoconferência.

A fim de obter uma perspectiva do problema do ponto de vista organizacional, além de garantir uma abordagem de fontes múltiplas, deveriam ter participação nesta pesquisa os superiores hierárquicos, bem como os encarregados em analisar o resultado da diligência determinada no mandado judicial. Refere-se aos chefes dos oficiais de justiça, na hierarquia administrativa e aos representantes de cada segmento especializado da JFRJ (cível, criminal, execução fiscal, previdenciário e juizados especiais).

No entanto, quando da avaliação dos aspectos éticos, o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Juiz de Fora (CEP-UFJF) alertou para o risco de vulnerabilidade dos participantes oficiais de justiça, caso ocorresse a eventual participação de superiores hierárquicos na pesquisa. Potencializado ainda pelo eventual risco de quebra do sigilo e anonimato dos participantes.

Consideradas as relevantes ponderações do CEP-UJFJF, o pesquisador entendeu que a melhor medida a ser tomada foi a exclusão dos grupos de participantes "superior hierárquico" e "representante de unidade judiciária". E pela mesma razão, manteve-se a transcrição das entrevistas em arquivo.

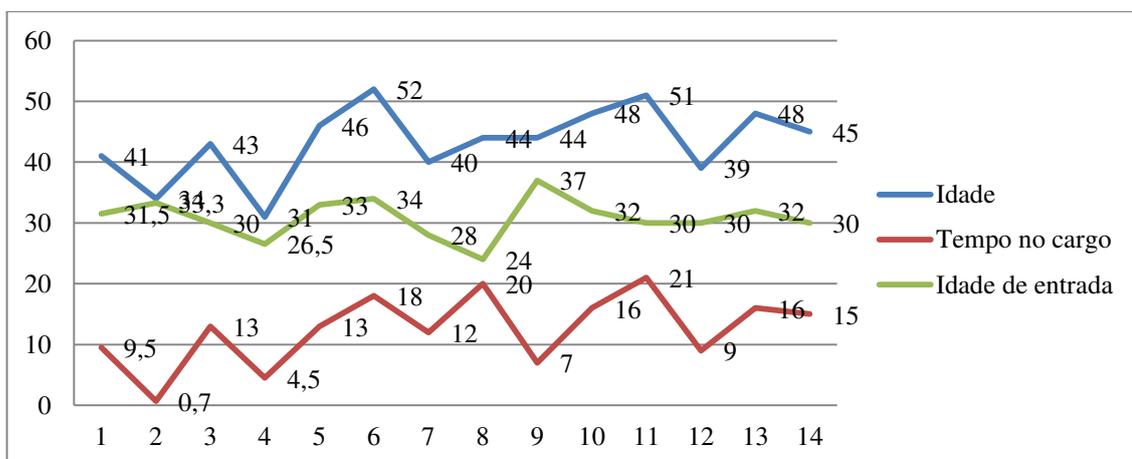
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos por meio de entrevista, aplicação de questionário e análise bibliográfica e documental são apresentados neste capítulo.

### 4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Para favorecer a compreensão dos resultados, cabe revelar as características do grupo estudado. A pesquisa contou com a participação de 14 (quatorze) oficiais de justiça, divididos entre 9 (nove) homens e 5 (cinco) mulheres, sendo 11 (onze) lotados na capital do Rio de Janeiro ou região metropolitana, e 3 (três) lotados no interior do Estado. O servidor de maior idade tem 52 (cinquenta e dois) anos e o mais jovem, 31 (trinta e um) anos. O maior tempo de serviço informado no cargo foi 21 anos e o menor, 8 meses. A idade média de entrada no cargo é de 31 anos. Observe o gráfico 1.

Gráfico 1 – Relação idade x tempo no cargo



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

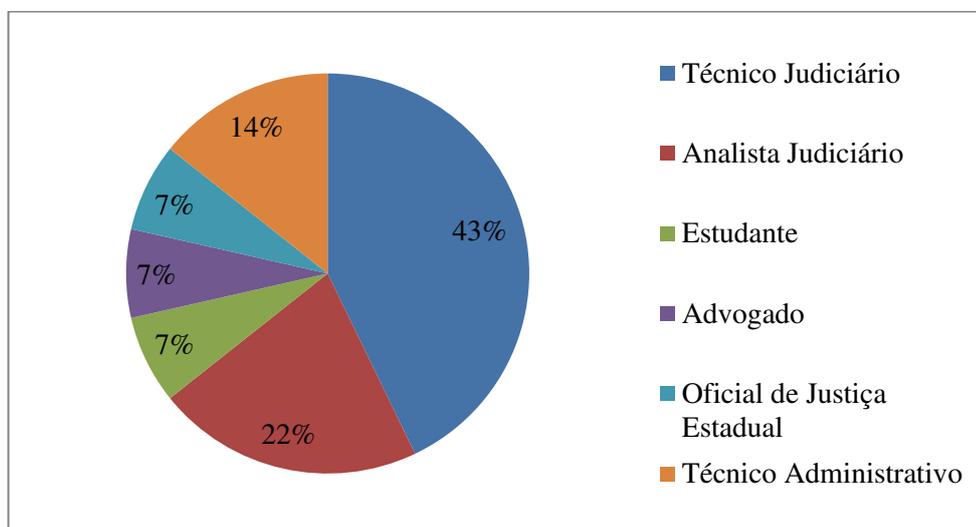
Nota: Dados da pesquisa.

Sobre a ocupação anterior, 10 (dez) participantes são oriundos de outros cargos do Poder Judiciário, conforme gráfico 2. Quanto aos demais, 2 (dois) trabalharam como técnicos administrativos em outros órgãos do serviço público – sendo um no Ministério Público –, um exercia advocacia e um ingressou no cargo após terminar o curso de Direito.

Essa distribuição, associada à idade média de ingresso na carreira, pode indicar que o concurso para oficial de justiça não é a primeira opção entre os estudantes de Direito e aspirantes a um cargo público. As razões podem variar, desde o mero desconhecimento do

cargo, até o cálculo pessoal quanto às chances de aprovação, passando por outros motivos, que seriam mais bem explicados em pesquisa própria.

Gráfico 2 – Ocupações anteriores do grupo



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Nota: Dados da pesquisa.

Quanto à escolaridade do grupo, 13 participantes declararam possuir ao menos uma especialização na área jurídica. Dois participantes tem outra graduação, sendo que um é também portador do título de mestre. Há ainda outros dois oficiais cursando mestrado.

#### 4.2 TAREFAS DESEMPENHADAS PELOS OFICIAIS DE JUSTIÇA

Para descrição das tarefas, inicialmente, deu-se ênfase na experiência dos entrevistados. Em seguida, procedeu-se à pesquisa sobre os documentos da instituição que regulamentam o trabalho dos oficiais de justiça, a fim de complementar as informações obtidas.

Segundo os participantes, os atos mais simples são citação e intimação; e os mais complexos são penhora, verificação socioeconômica, busca e apreensão e reintegração de posse. A rotina de tarefas se divide em três momentos: estudo preliminar dos mandados, trabalho de campo e certidão das diligências.

O estudo prévio consiste em: verificar os expedientes distribuídos em mesa eletrônica, confirmando se não houve equívoco na distribuição para o oficial; impressão dos mandados; organização por critério geográfico e complexidade do ato; e roteirização com auxílio de aplicativo de geolocalização.

Em campo, trata-se de localizar o endereço indicado no mandado e, lá estando, iniciar rotinas de coleta de informações, para tentativa de contato pessoal com o destinatário,

procedimento de abordagem e identificação funcional e o cumprimento da ordem judicial em si. Ressalte-se que a identificação funcional é tanto um dever do oficial de justiça (Soares, 2011), quanto meio de proteção legal. Pois estando devidamente identificado como servidor público no exercício de suas atribuições, eventuais ofensas serão consideradas como desacato (Brasil, 1940).

Por outro lado, a identificação do destinatário do mandado é feita mediante comparação com documento oficial de identidade, ou, na sua inexistência, por outros elementos indicativos e testemunhas (TRF2, 2022). Já no cumprimento de atos coercitivos, são necessárias ainda outras diligências prévias, como a preparação de autos, localização de bens, análise de risco e solicitação de apoio.

Os atos de citação e intimação consistem na leitura do mandado e entrega da contrafé, depois de solicitar a nota de ciência do destinatário (Brasil, 2015). Segundo os entrevistados, deve-se ter o cuidado de explicar o conteúdo da ordem, de forma simples, apontando meios de defesa ou para o parcelamento da dívida. Tal conduta não se enquadra em prestação de orientação jurídica, que é expressamente vedada por norma. Também é proibido entregar ou dar ciência do conteúdo do mandado a pessoa diversa do seu destinatário (TRF2, 2022).

Existe a possibilidade de cumprimento remoto de alguns mandados, desde que haja autorização expressa do juízo prolator da ordem (TRF2, 2022). Esse modo de cumprimento é útil, quando o destinatário não é encontrado fisicamente, ou seu endereço encontra-se em área que ofereça risco para integridade física do servidor. Porém, neste caso, a ciência pelo destinatário precisa ser inequívoca, para tanto, se junta aos autos o comprovante de envio e recebimento na mensagem, além de fazer constar na certidão como ocorreu a identificação (CNJ, 2020).

Segundo os entrevistados, reintegração de posse é a diligência mais complexa. Requer diligências iniciais, como a intimação do ocupante para desocupação voluntária do imóvel, e o contato com preposto da parte solicitante da medida, para agendamento e fornecimento de meios. Durante sua execução, pode ser necessário o arrombamento e uso de força policial.

Há muitas emoções despertadas, não apenas naqueles que sofrem a desocupação, mas também no oficial de justiça, que precisa garantir os direitos de ambas as partes do processo. A ordem de busca e apreensão está sujeita ao mesmo ritual, acrescentando-se diligências prévias com objetivo de localização do bem objeto da busca. No entanto, aparentemente sua ocorrência é menos frequente que das reintegrações.

A segunda diligência apontada como mais complexa é a verificação socioeconômica, que envolve inúmeros atos a ser praticados pelo oficial de justiça. Em campo, procede-se à

localização do endereço, geralmente em regiões mais pobres e afetadas pela violência; coleta de informações detalhadas, inclusive fotografias, se solicitado em mandado; entrevista direta com jurisdicionado em situação de vulnerabilidade econômica, em sua própria casa. Posteriormente, a certidão de diligência precisa ser detalhadamente escrita, visando levar aos autos do processo toda realidade presenciada pelo oficial de justiça.

Por fim, a avaliação de bens incomuns, foi considerada complexa por envolver a necessidade de conhecimento técnico sobre objetos sem mercado próprio ou acessível, o que dificulta a execução da tarefa. E na esfera penal, a complexidade refere-se à própria natureza do processo criminal, sendo sugerido um estudo prévio do jurisdicionado destinatário da ordem.

Sobre o risco da atividade, aquele que foi mencionado expressamente por quase todos os entrevistados, relaciona-se ao local da diligência, quando situado em área de alta periculosidade, agravado pelo risco de ser identificado como agente das forças de segurança. No entanto, a mera exposição à violência urbana, decorrente do trabalho externo, também foi um fator de risco considerado importante pelos participantes.

O receio quanto à reação dos destinatários das ordens judiciais também parece frequente na atividade do oficial de justiça. Neste caso, tratando-se de processo criminal, é recomendável um estudo prévio antes de sair em campo, conforme já sugerido. Ainda relacionado à reação do destinatário, foi mencionado o risco de sofrer violência de gênero. Além disso, o fato de o oficial de justiça trabalhar desacompanhado favorece a ocorrência dessas violências.

O trabalho no interior do Estado, em zona rural, acarreta a dificuldade de se obter ajuda imediata, pela falta de cobertura do sinal de celular. Por fim, um risco pouco mencionado, mas aparentemente frequente devido à atuação do oficial de justiça nas verificações sociais, é o decorrente do contato com pessoas portadoras de doenças contagiosas. E ainda, quando a pessoa sofre de enfermidade psiquiátrica e não está devidamente medicado, acarretando o risco de violência física.

Há um consenso entre os entrevistados de que os riscos não podem ser eliminados, apenas minimizados. Referindo-se ao risco do endereço da diligência, ante a impossibilidade de uma política pública que reduza a violência comum em comunidades carentes, os participantes indicaram que conhecimento prévio da área geográfica é importante.

Paralelamente, os entrevistados sugeriram que se procedesse a um mapeamento das áreas perigosas, ficando acessível de forma imediata, a todos os oficiais de justiça, quando em diligências. Outra sugestão foi a formalização de um banco de dados específico para

endereços de risco, oficialmente reconhecidos pela Administração. Feito isso, os mandados endereçados a tais áreas teriam uma forma de cumprimento padronizada, valendo-se das formas legais, evitando a expedição de mandados que não seriam cumpridos presencialmente.

Foi sugerida também a instalação de um canal de comunicação com o Núcleo de Segurança da Justiça Federal, para situações de emergência. Caso seja constatada a inviabilidade da diligência, certificar as circunstâncias impedoras nos autos.

No entanto, como as ações indicadas dependem da Administração superior, foi recomendado que o oficial, antes de proceder às diligências presenciais: além do endereço, também estude o processo e o destinatário da ordem, principalmente em caso de ações penais; faça contato prévio com a parte, se isso não frustrar a prática do ato processual; e converse com colegas que trabalhem na mesma região.

Na diligência de campo, recomenda-se: atenção para antecipação aos perigos; considerar sua própria segurança em primeiro lugar, não se colocando em situação de perigo previsível; trabalhar acompanhado, se possível; tratar o destinatário com empatia; requisitar força policial, se necessário, e conforme disciplinado em regulamento (TRF2, 2022).

A terceira etapa do trabalho consiste em certificar as diligências nos autos do processo. Trata-se de um relatório detalhado, no qual são narrados, além da prática do ato processual, eventuais incidentes e meios empregados para o integral cumprimento do mandado. Deve conter explicitamente o local, a data e o horário do respectivo cumprimento, sendo proibida a forma manuscrita (TRF2, 2022).

Em comparação direta com outras carreiras do serviço público, a atividade do oficial de justiça assemelha-se à policial. Pois, por um lado, o expõe aos riscos da atividade externa, tal qual o policiamento ostensivo; e por outro, há atividades de investigação, para localização de pessoas e bens. Apesar disso, o oficial de justiça não conta com os mesmos aparatos de proteção que um policial, ou até mesmo um treinamento adequado para situações de perigo. Também devido ao aspecto externo do trabalho executado, foi mencionada alguma semelhança com as carreiras fiscais.

Dentre as atividades menos citadas, importante destacar a atuação do oficial de justiça como um perito do juízo, devido ao constante cumprimento de mandados de constatação e avaliação de bens. Já o cumprimento de mandados de constatações socioeconômicas obriga o oficial de justiça a atuar como assistente social.

Em comparação com a atividade exercida internamente, em cartórios ou gabinetes, além da falta de segurança acarretada pelo trabalho externo, ressaltou-se a ausência do aparato

institucional, para resolução de problemas em diligência. Nesse sentido, o oficial de justiça precisa ser proativo e tomar decisões com exatidão, sob pena de provocar a nulidade do ato.

Por fim, são características do trabalho do oficial de justiça ser: dinâmico; autônomo; imprevisível; de horário flexível, que não se trata de uma simples vantagem, mas uma autorização para o exercício da função fora do expediente normal, além de necessário à organização do trabalho; e desgastante física e mentalmente.

Como forma de favorecer o trabalho do oficial de justiça, o acesso a banco de dados, ao lado de uma maior institucionalização do cumprimento remoto das diligências, parece ser uma questão importante para os entrevistados. No entanto, há preocupação de alguns, quanto à necessidade de valorização do cargo, principalmente no que diz respeito a essa nova forma de trabalho. O cumprimento de mandados de verificações sociais divide opiniões, mas parece ser vista como uma usurpação de função, visto que seria competência legalmente atribuída aos assistentes sociais (Brasil, 1993).

Uma possível nova atribuição pouco mencionada, mas que se vale da fé pública do cargo em estudo, além de colaborar com a celeridade processual, foi a sugestão de expedição de mandado para colheita da prova testemunhal, a ser cumprido pelo oficial de justiça, fora do juízo. Houve algumas sugestões, dentre outras, que não se enquadraram como sugestão de nova atribuição, mas como mudança em processos de trabalho envolvendo as secretarias dos juízos, que fogem ao escopo desta pesquisa.

Quadro 3 – Resumo das tarefas

<b>Momentos</b>	<b>Tarefas</b>
Estudo prévio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificação dos expedientes distribuídos em mesa eletrônica;</li> <li>• Impressão dos mandados;</li> <li>• Separação por critério geográfico e complexidade do ato;</li> <li>• Análise do endereço, do processo e do destinatário;</li> <li>• Preparação de autos de penhora e laudos de avaliação;</li> <li>• Roteirização.</li> </ul>
Em campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização do endereço;</li> <li>• Coleta de informações sobre o destinatário, caso não encontrado de imediato;</li> <li>• Abordagem do destinatário: apresentação com identificação funcional;</li> <li>• Identificação do destinatário por documento;</li> <li>• Prática do ato processual.</li> </ul>
Certidão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrição circunstanciada da diligência.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O subscapítulo seguinte apresentará o caminho percorrido para o mapeamento das competências necessárias à realização das tarefas descritas na presente etapa.

### 4.3 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS REFERENTES AO TRABALHO DO OFICIAL DE JUSTIÇA

O presente resultado foi fruto de pesquisa documental, processo metodológico indicado por Carbone, Brandão e Leite (2005), conforme mencionado no referencial teórico. Para tanto, inicialmente buscou-se informações sobre mapeamento de competências âmbito da Justiça Federal. Foi constatado que o estudo sobre gestão por competências teve início no ano 2000 (CJF, 2017?). No entanto, foi só em 2007 que o programa foi adotado como modelo de gestão de pessoas, passando a fazer parte do Plano Nacional de Capacitação da Justiça Federal.

Dez anos depois foi concluído o levantamento de necessidades de capacitação do corpo funcional do Conselho da Justiça Federal (CJF). O trabalho teve foco nos gestores de suas unidades organizacionais, resultando em uma lista de competências fundamentais e gerenciais, além de competências técnicas. Apesar do esforço, a pesquisa documental constatou que o referido o estudo não abordou a execução de ordens judiciais, pelos oficiais de justiça.

No âmbito da SJRJ, o desenvolvimento da gestão por competências é indicado como objetivo do Plano Estratégico da Justiça Federal da 2ª Região, apelidado como “Justiça Sustentável – PLJUS” (TRF2, 2021?). O referido plano foi elaborado de acordo com as disposições do Plano Estratégico da Justiça Federal 2021-2026 (CJF, 2020b), definindo diretrizes para atuação institucional.

E para fins da gestão da estratégia, objetivo estratégico é definido como “a explicitação de temas prioritários sob os quais a Justiça Federal deve se concentrar, com vistas à concretização de seus macrodesafios, de sua missão e de sua visão de futuro” (TRF2, 2021).

Como se nota, o estudo da gestão por competências é tema incipiente na JFRJ, razão pela qual o levantamento das competências para o trabalho dos oficiais de justiça foi esforço demandado nesta pesquisa.

Apesar de ser um profissional do Direito, as competências requeridas para o trabalho do oficial de justiça estão além do conhecimento jurídico exigido no concurso de ingresso. “Mesmo o mais bem formado jurista pode viver com embaraços em suas diligências, apresentar produtividade baixa e não resolver os problemas, ao contrário, criar outros” (Freitas; Batista Junior, 2018, p. 88).

Assim, para os autores, o oficial de justiça deve ser um profissional que saiba assumir responsabilidades, posicionar-se diante de situações concretas, empregar técnicas inovadoras

a fim de aprimorar suas entregas, buscar a perfeição até mesmo nos menores trabalhos. O simples ato de citação requer habilidade para comunicação verbal, capacidade de iniciativa e tomada de decisão, diante de imprevistos.

Entretanto, este trabalho demonstrou que o profissional não desenvolve suas competências individuais de forma alheia à organização. E ao compatibilizar as competências organizacionais e as competências individuais, concluiu-se que as competências humanas não se derivam de um caso de sucesso da organização, mas de seus objetivos estratégicos e das competências organizacionais (Dutra, 2013).

Além disso, as competências que precisam ser desenvolvidas para a formação profissional são aquelas vinculadas ao sucesso da organização (Canabrava; Vieira, 2006; Dutra, 2017). Porém, o sucesso de uma organização pública não está associado ao aumento do lucro, porque sua finalidade é a prestação de serviços à sociedade. Desta forma, é preciso definir quais parâmetros são utilizados para aferir a qualidade do serviço prestado pelo oficial de justiça.

Viu-se que, na definição de Fleury e Fleury (2001), ter visão estratégica é uma competência importante para o profissional. Há três tipos de estratégias que as organizações podem explorar, a depender do seu foco de atuação: excelência operacional, liderança em produto e orientação para clientes (Fleury; Fleury, 2004). Em breve síntese, a empresa que pretenda oferecer um produto com melhor custo benefício, deve adotar a estratégia de excelência operacional.

Já a estratégia de liderança em produto destina-se àquelas que têm por finalidade colocar no mercado produtos inovadores, investindo em novos conceitos para clientes específicos. Por fim, há as organizações que seguem a linha de orientação para o cliente; essa estratégia favorece a formação de competências voltadas para a satisfação dos destinatários: “é o serviço que fornecem a parte mais importante do negócio” (Fleury; Fleury, 2004, p. 49).

Embora essa abordagem tenha sido formulada para o mercado, em um esforço comparativo, pode-se afirmar que os serviços prestados pelo Poder Judiciário aproximam-se da estratégia com foco no cliente. É verdade que há um constante investimento em tecnologia, devido às constantes exigências surgidas com o processo eletrônico.

No entanto, este não é o exato produto entregue ao destinatário, pois o objetivo da máquina judiciária é prestação jurisdicional: a sentença prolatada, a expropriação de bens para satisfação da dívida, a coleta de informação em campo para dirimir incidentes processuais, etc. Esses atos têm como destinatários o jurisdicionado, que espera uma boa solução para lide levada ao juízo.

Zarifian (2008) destaca que a qualidade do serviço não se resume a sua “embalagem” ou seu prazo de entrega. Essencial é ter em mente que a prestação daquele serviço tem o condão de modificar as condições de vida de quem o recebe, e por isso deve ser produzido da melhor forma. Nesse sentido, a qualidade do serviço deve ser uma preocupação dos prestadores que detém contato direto com os destinatários.

No caso da Justiça Federal, o Plano Estratégico para o período 2021-2026 (CJF, 2020b) informa uma cesta de indicadores, sendo o “índice de capacitação de servidores” um indicador da fase de “aprendizado e crescimento” relacionado ao “aperfeiçoamento da gestão de pessoas”. Conforme já defendido, todos os demais resultados pretendidos pelo Plano Estratégico dependerão de um treinamento contínuo a nível corporativo.

Nesse sentido, o Plano Estratégico da Justiça Federal 2021-2026 apresenta elementos que podem servir de parâmetros para o desenvolvimento das competências de seus servidores, dentre os quais se destacam:

- Missão: garantir à sociedade uma prestação jurisdicional acessível, rápida e efetiva;
- Visão de futuro: consolidar-se perante a sociedade como justiça efetiva, transparente e sustentável;
- Valores: ética; respeito à cidadania e ao ser humano; sustentabilidade; transparência; qualidade; inovação; cooperação.

Somando-se a isso, a figura 1 abaixo mostra o mapa estratégico da Justiça Federal para o período 2021 a 2026. Nele estão distribuídos os macrodesafios norteadores da elaboração e execução da Estratégia Nacional do Poder Judiciário, organizados em fases que informam (de baixo para cima): a área institucional a ser desenvolvida; os processos internos; os produtos entregues ao destinatário final, isto é, o jurisdicionado.

Figura 1 – Mapa estratégico da Justiça Federal 2021-2026



Fonte: CJF (2020a).

A despeito de haver indicadores específicos para cada item, no referido plano, o oficial de justiça da Justiça Federal pode colaborar nas seguintes áreas:

- **Garantia dos direitos fundamentais:** visto que no cotidiano de suas atribuições depara-se com inúmeras situações, nas quais os direitos constitucionais dos cidadãos devem ser respeitados;
- **Fortalecimento da relação institucional da Justiça Federal com a sociedade:** pois está em contato direto com o jurisdicionado, emprestando sua imagem ao ente abstrato Poder Judiciário;
- **Agilidade e produtividade na prestação jurisdicional:** não extrapolando o prazo regulamentar para cumprimento dos mandados que lhe forem distribuídos, bem como atentando para o atendimento das prioridades;
- **Enfrentamento à corrupção e à improbidade administrativa:** pautando seu mister pela legalidade e ética que devem prevalecer no serviço público;
- **Prevenção de litígios e adoção de soluções consensuais para os conflitos:** indicar as opções para solução consensual é uma prática que ajuda reduzir o congestionamento de processos no Judiciário;
- **Promoção da sustentabilidade:** por meio da utilização de ferramentas eletrônicas a fim de reduzir o gasto com papel;
- **Aprimoramento da gestão do acervo de ações relativas a benefícios previdenciários e assistenciais:** tratar como prioridade e cumprir com zelo, a fim de evitar retrabalho, os mandados expedidos em matéria previdenciária e assistencial, por exemplo, os mandado de verificações socioeconômicas para concessão do benefício de prestação continuada;
- **Aperfeiçoamento da Gestão de pessoas:** participar das ações de capacitação que lhe forem ofertadas, visando a seu desenvolvimento profissional, não apenas para obtenção de certificados;
- **Fortalecimento da estratégia nacional de TIC e de proteção de dados:** atentando para o fato de que as ordens judiciais vêm acompanhadas de dados pessoais das partes e, por isso, estão abrangidas pela Lei Geral de Proteção de Dados.

Por outro lado, ao regulamentar o desenvolvimento na carreira dos servidores do Poder Judiciário da União, o Supremo Tribunal Federal (STF) (2007) indicou seis fatores para avaliação de desempenho, para fins de progressão funcional: iniciativa; trabalho em equipe; comunicação; autodesenvolvimento; competência técnica; e relacionamento interpessoal.

O CJF, por sua vez, aprovou a criação do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Funcional (SIADES) (CJF, 2008), cujo instrumento é o Caderno de Avaliação (CJF, 2008?), que contém um formulário composto por 7 (sete) fatores que descrevem o desempenho que se espera de cada servidor:

- a) Competência técnica: desempenho ou comportamento esperado pela chefia e pelo qual o servidor será efetivamente avaliado;
- b) Administração do trabalho: capacidade de realizar o trabalho com responsabilidade, mantendo o foco nos objetivos e nas metas estabelecidas;
- c) Comunicação: capacidade de transmitir e receber informações relativas ao ambiente profissional, observando a adequada utilização da linguagem, os meios disponíveis e as estratégias da organização;
- d) Relacionamento interpessoal: capacidade de conviver com uma ou mais pessoas, inclusive diante de situações de conflito, atuando de forma a contribuir para o alcance de objetivos comuns;
- e) Capacidade empreendedora: capacidade para identificar oportunidades, propor e implementar soluções inovadoras, viáveis e adequadas;
- f) Foco no cliente: capacidade de interagir com os clientes e implementar estratégias que visem a sua satisfação;
- g) Assiduidade: frequência com que o servidor comparece ao trabalho.

Desta forma, a JFRJ adotou esses parâmetros de avaliação para todos os seus servidores, com algumas variações a depender de sua lotação e atribuições mais específicas.

Dutra (2013) orienta que a descrição das competências individuais pode ser feita com base: nas competências organizacionais; nos processos críticos para a organização (relaciona-se com a complexidade que favorece o desenvolvimento de competências); e nos grupos ou carreiras profissionais.

Segundo o autor, recomendam-se alguns cuidados na definição das competências individuais, a fim de reduzir a subjetividade na sua avaliação: as competências devem ser observáveis, evitando-se descrições genéricas ou de comportamentos desejáveis, mas de difícil observação; devem retratar as entregas esperadas; a quantidade de competências recomendada é de sete a doze, para facilitar o acompanhamento e avaliação; devem ser graduadas por complexidade da entrega; as descrições precisam manter um alinhamento entre si, garantindo uma avaliação do profissional sob várias perspectivas.

Sob a luz de tais ensinamentos, tornou-se possível a definição das competências individuais requeridas para o trabalho do oficial de justiça, conforme Quadro 4 abaixo. Para

tanto, foram compatibilizados os fatores considerados para avaliação de desempenho pelo SIADES com os objetivos organizacionais da Justiça Federal e seus processos críticos, imaginados a partir de seu plano estratégico.

Quadro 4 – Competências individuais do cargo de oficial de justiça

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>
Eficiência no cumprimento de mandados	Capacidade de ser célere no cumprimento e, ao mesmo tempo, zelar pela eficácia da decisão judicial. Atitudes esperadas: incentivar a autocomposição, apresentando as soluções legais cabíveis; saber evitar diligências inúteis e o retrabalho, pela identificação de eventual perda de objeto da decisão, endereços sabidamente negativos, expedientes mal redigidos, etc.
Comunicação (oral e escrita)	Capacidade de apresentar fluência verbal para transmissão da informação de forma clara, objetiva e não violenta, garantindo a ciência do interlocutor sobre o ato praticado. Capacidade de devolver os expedientes com certidão pormenorizada, clara e elucidativa. Atitude esperada: demonstrar o integral cumprimento do mandado ou justificar sua impossibilidade.
Atendimento ao público	Atitude de respeito, cordialidade, urbanidade, atenção à privacidade e empatia, em especial aos destinatários das ordens.
Organização	Capacidade para gerenciar o tempo e o trabalho, de modo a organizar as diferentes tarefas afetas ao cargo, e manter um acervo de certidões de diligências, de forma a otimizar o cumprimento de mandados futuros. Exemplos: roteiro, pesquisas, efetivação de diligências e elaboração de autos e certidões, salvaguarda de dados importantes como endereços, contatos e ocorrências passadas.
Disciplina	Atitude de reconhecer a hierarquia decorrente da estrutura de trabalho. Exemplo: atender ao chamado de seus superiores para exercício das atribuições ou para prestar informações.
Observação e atenção	Capacidade de percepção de elementos ou de riscos que possam vir a prejudicar o bom desempenho da função, prestando atenção em tudo o que está ocorrendo ao redor (Rio De Janeiro, 2021). Competência necessária para: prática de atos de constatação de forma minuciosa; análise de risco durante a diligência; antecipação de problemas em tempo real.
Responsabilidade	Atitude de assumir a responsabilidade pelos resultados do trabalho executado e não se eximir das obrigações decorrentes do cargo.
Iniciativa de ação e decisão	“Capacidade de agir e decidir adequadamente sem depender de ordem ou decisão superior em situações específicas” (Rio De Janeiro, 2021).
Autocontrole emocional	Capacidade para lidar com incertezas e ambigüidades. “Habilidade de reconhecer as próprias emoções diante de um estímulo, controlando-as de forma que não interfiram em seu comportamento” (Rio De Janeiro, 2021).
Relacionamento interpessoal	“Capacidade de relacionar-se com outras pessoas, percebendo e reagindo adequadamente às necessidades, sentimentos e comportamentos dos outros” (Rio De Janeiro, 2021).
Flexibilidade	“Capacidade de diversificar seu comportamento, de modo adaptativo, atuando adequadamente, de acordo com as exigências de cada situação em que estiver inserido” (Rio De Janeiro, 2021).

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Segundo os entrevistados, a principal forma com que o oficial de justiça pode agregar valor à Justiça Federal, à luz da missão institucional, é cumprindo seu trabalho de forma célere. Mas a contribuição do oficial de justiça não se resume ao cumprimento de prazos.

A eficiência do seu trabalho também se revela no esgotamento dos meios para localização dos destinatários, bem como na juntada de informações relevantes que facilitem a resolução da lide. Assim, ele pode garantir a acessibilidade à justiça, por meio de um tratamento humanizado ao jurisdicionado, principalmente àqueles destinatários mais humildes, os hipossuficientes, que não tem informações básicas dos seus próprios direitos.

Nesse sentido, deve o profissional prestar as primeiras orientações para eventual defesa técnica, por advogado ou pela Defensoria Pública, indicando os canais de atendimento. Além de esclarecer sobre as possibilidades de solução extraprocessual da lide, incentivando com isso a autocomposição do conflito.

Foi ressaltado o reconhecimento da essencialidade do trabalho do oficial de justiça para a prestação jurisdicional, quando houve a suspensão do cumprimento de mandados presenciais. Devido à pandemia do Covid-19, visto que muitos processos tiveram seu andamento paralisado.

No entanto, alguns entrevistados ressaltaram que a efetividade da prestação jurisdicional não é responsabilidade exclusiva do oficial de justiça, pois existem outros atores no processo; além de nem sempre lhe fornecerem os meios mais adequados para execução do seu trabalho. Nesse ponto, entendem ser necessária uma maior participação da Administração e um melhor intercâmbio com os juízos, prolatores das ordens.

Como forma de favorecer a participação do oficial de justiça no cumprimento da missão institucional, o subcapítulo a seguir buscar descobrir as competências mais relevantes para o exercício das atribuições do cargo de oficial de justiça.

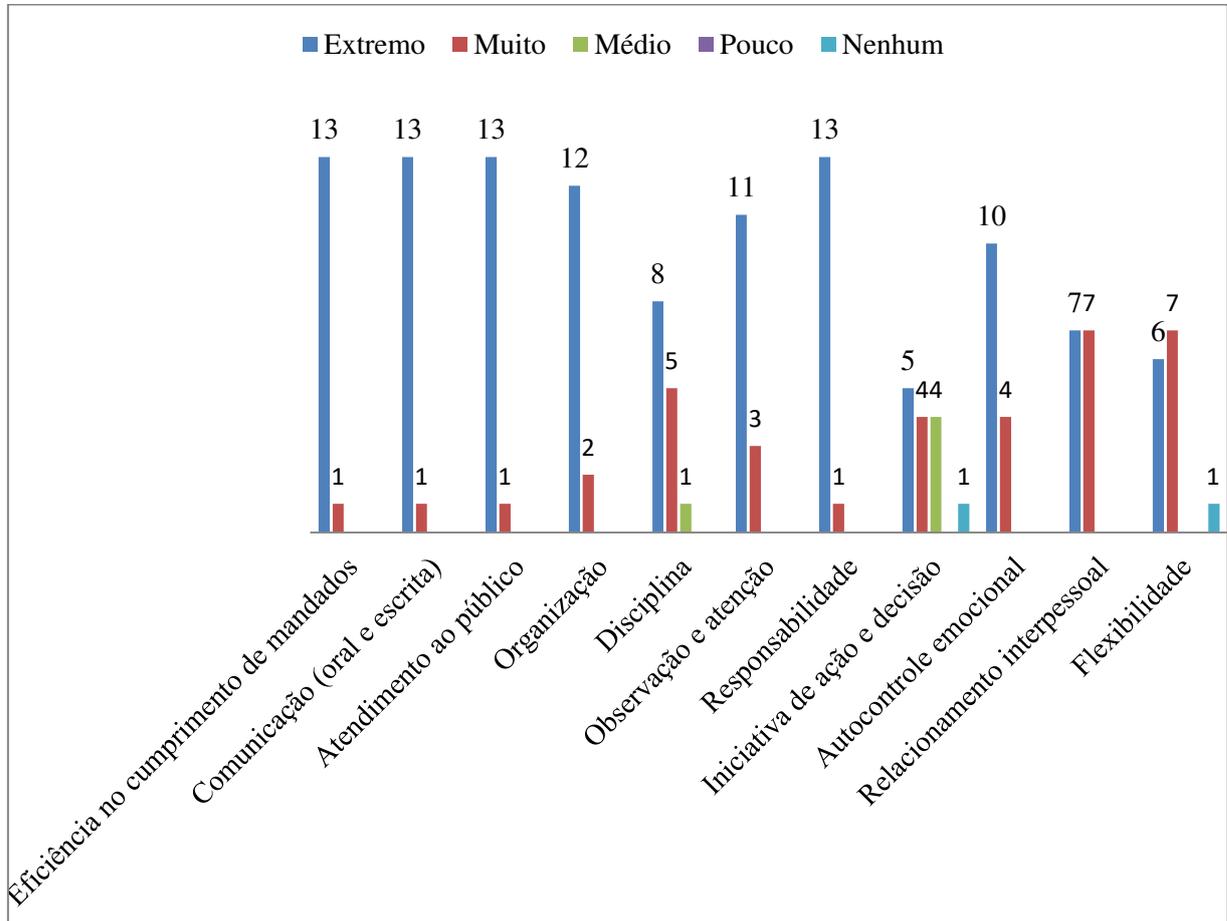
#### 4.4 IDENTIFICAÇÃO DO *GAP* DE COMPETÊNCIAS

Conforme apresentado no referencial teórico (Costa et al., 2013) e indicado na proposta metodológica (Brandão; Bahry, 2005), a constatação negativa de desempenho foi aferida por meio da autoavaliação dos participantes.

O questionário (Apêndice B), contendo as questões fechadas sobre importância e domínio das onze competências sugeridas, foi aplicado durante a entrevista semiestruturada. Inicialmente, a descrição de cada competência foi lida pelo participante, que, em seguida,

avaliava seu grau de importância, na escala *Likert* de cinco posições: extrema, muita, média, pouca e nenhuma. As respostas estão representados no gráfico 3 a seguir.

Gráfico 3 – Respostas à pergunta “Qual a importância desta competência?”

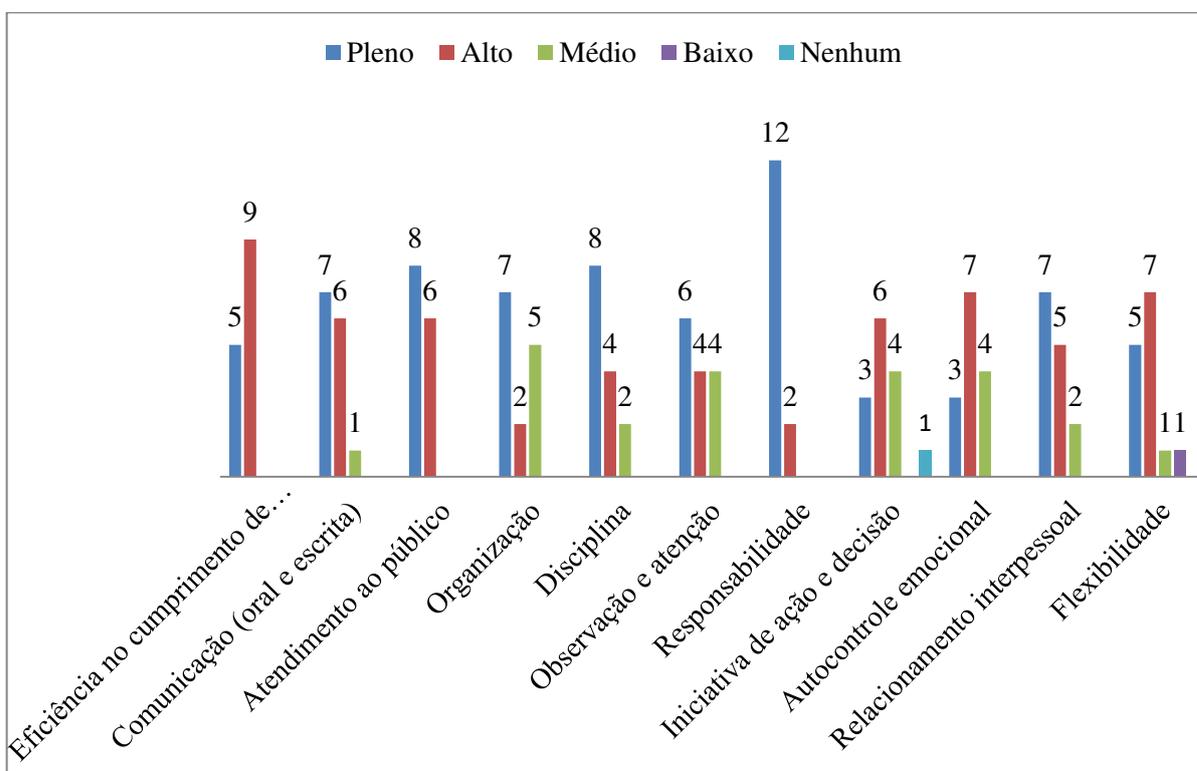


Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Nota: Dados da pesquisa.

Então o entrevistado era provocado a discursar sobre o que entendia como um desempenho superior naquela competência (questão 2.1 do Apêndice A). A partir da noção pessoal de desempenho superior, o oficial de justiça passava a avaliar seu domínio sobre a competência, na escala *Likert* de cinco posições: pleno, alto, médio, baixo e nenhum. Acredita-se que essa dinâmica incentivou respostas sinceras ao questionário, embasadas pelo texto motivador e reflexões pessoais, respectivamente. O resultado é apresentado no gráfico 4 na página seguinte.

Gráfico 4 – Respostas à pergunta “Qual seu domínio sobre a competência em questão?”



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Nota: Dados da pesquisa.

Para a análise dos dados obtidos pela aplicação do questionário, adotou-se a estatística descritiva, com a análise da média sobre a importância e domínio atribuídos pelos participantes, seguindo a proposta de Prates et al (2020). O resultado é descrito na tabela abaixo, organizando as competências da maior importância para a menor, incluindo ainda a média de domínio sobre a competência.

Tabela 1 – Ranking das competências organizado por média de importância

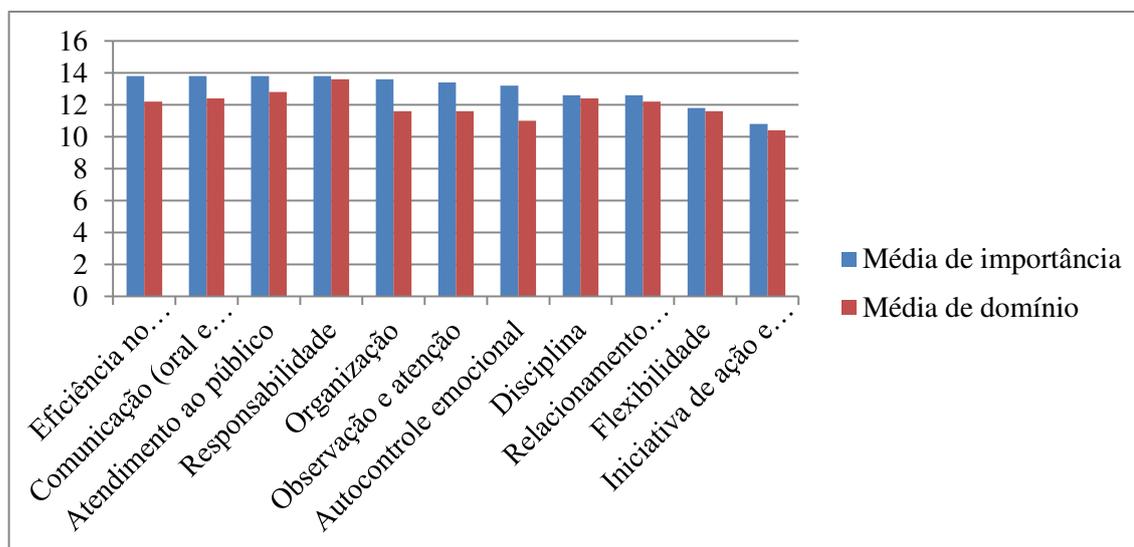
Competência	Média de importância	Média de domínio
<b>Eficiência no cumprimento de mandados</b>	13,8	12,2
<b>Comunicação (oral e escrita)</b>	13,8	12,4
<b>Atendimento ao público</b>	13,8	12,8
<b>Responsabilidade</b>	13,8	13,6
<b>Organização</b>	13,6	11,6
<b>Observação e atenção</b>	13,4	11,6
<b>Autocontrole emocional</b>	13,2	11,0
<b>Disciplina</b>	12,6	12,4
<b>Relacionamento interpessoal</b>	12,6	12,2
<b>Flexibilidade</b>	11,8	11,6
<b>Iniciativa de ação e decisão</b>	10,8	10,4

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Nota: Dados da pesquisa.

A partir da tabela 1, constata-se que nenhum participante avaliou ter mais domínio sobre a competência do que a considere importante. Isso aparentemente é resultado da reflexão sobre o desempenho superior na competência, feita entre a avaliação da importância e do domínio. O gráfico 5 ilustra a afirmação.

Gráfico 5 – Relação entre média de importância e domínio



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Nota: Dados da pesquisa.

Sete competências foram indicadas como de maior importância, com média acima de 13: eficiência no cumprimento de mandados, comunicação (oral e escrita), atendimento ao público, responsabilidade, organização, observação e atenção, autocontrole emocional. São competências muito relacionadas à execução das tarefas descritas no subcapítulo 4.2., à exceção da competência responsabilidade, que descreve uma atitude que se espera do servidor, em momento posterior à conclusão do seu trabalho.

A competência de menor importância foi “iniciativa de ação e decisão”, cuja descrição “agir e decidir adequadamente sem depender de ordem ou decisão superior em situações específicas” não foi bem recebida pelos entrevistados. A percepção geral foi que o oficial de justiça não tem margem para tomar decisões, durante o cumprimento do mandado, devendo manter-se restrito aos verbos determinados na ordem judicial.

Durante a entrevista, poucos perceberam que a competência refere-se à discricionariedade no trabalho do oficial de justiça, que o obriga a decidir e agir de acordo com a situação que se revela em cada cumprimento. A citação por hora certa é o melhor exemplo disso: quando o servidor constata a ocultação proposital do destinatário, deve iniciar os procedimentos para a citação de interposta que pessoa, que ele mesmo escolherá para o ato, conforme prescreve o CPC.

A etapa seguinte consiste em identificar o *gap* de desenvolvimento de competências, objetivo deste subcapítulo, que será obtido pela diferença entre os valores médios de importância e de domínio. Observe-se a tabela 2 que organiza as competências da maior para a menor diferença.

Tabela 2 – Ranking das competências organizado por *gap*

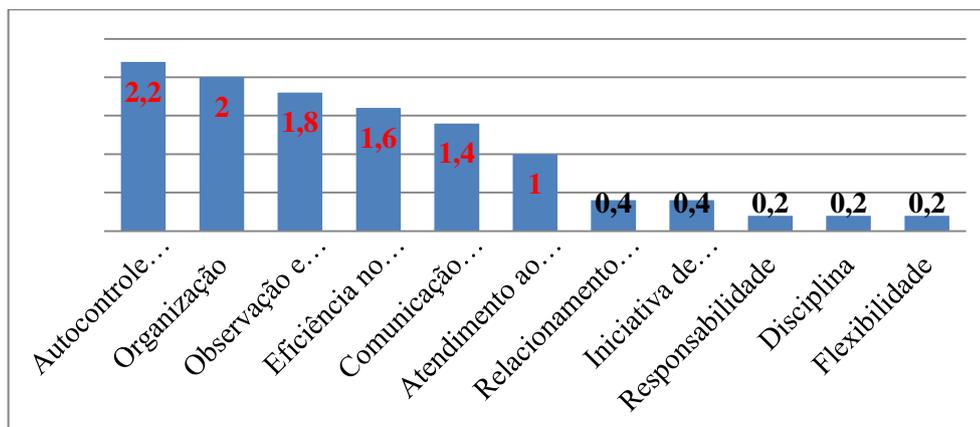
Competência	Média de importância	Média de domínio	Gap
<b>Autocontrole emocional*</b>	13,2	11,0	2,20
<b>Organização*</b>	13,6	11,6	2,00
<b>Observação e atenção*</b>	13,4	11,6	1,80
<b>Eficiência no cumprimento de mandados*</b>	13,8	12,2	1,60
<b>Comunicação (oral e escrita)*</b>	13,8	12,4	1,40
<b>Atendimento ao público*</b>	13,8	12,8	1,00
<b>Relacionamento interpessoal**</b>	12,6	12,2	0,40
<b>Iniciativa de ação e decisão**</b>	10,8	10,4	0,40
<b>Responsabilidade**</b>	13,8	13,6	0,20
<b>Disciplina**</b>	12,6	12,4	0,20
<b>Flexibilidade**</b>	11,8	11,6	0,20

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Nota: Dados da pesquisa.

A tabela mostra que seis (\*) competências, dentre aquelas avaliadas como mais importantes, apresentam diferença entre importância e domínio maior ou igual a 1,00. Em sentido contrário, para cinco (\*\*) competências, apesar de constatada a necessidade de capacitação, dada a identificação de um *gap*, os resultados foram menores ou iguais a 0,40. Para melhor visualização das diferenças encontradas, observe a gráfico 6 abaixo.

Gráfico 6 – Demonstração visual dos *gaps* de competências



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Nota: Dados da pesquisa.

Conforme já apontado, há seis competências de maior importância, que se relacionam com as tarefas do cargo, sendo as mesmas que apresentaram maior *gap*. O Quadro 5, a seguir,

demonstra a correlação entre essas competências mais relevantes e as tarefas, em seus três momentos, conforme Quadro 3.

Quadro 5 – Correlação entre tarefas e competências relevantes

<b>Momentos</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Competências</b>
Estudo prévio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificação dos expedientes distribuídos em mesa eletrônica;</li> <li>• Impressão dos mandados;</li> <li>• Separação por critério geográfico e complexidade do ato;</li> <li>• Análise do endereço, do processo e do destinatário;</li> <li>• Preparação de autos de penhora e laudos de avaliação;</li> <li>• Roteirização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização</li> <li>• Eficiência no cumprimento de mandados</li> </ul>
Em campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização do endereço;</li> <li>• Coleta de informações sobre o destinatário, caso não encontrado de imediato;</li> <li>• Abordagem do destinatário: apresentação com identificação funcional;</li> <li>• Identificação do destinatário por documento;</li> <li>• Prática do ato processual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrole emocional</li> <li>• Observação e atenção</li> <li>• Eficiência no cumprimento de mandados</li> <li>• Comunicação oral</li> <li>• Atendimento ao público</li> </ul>
Certidão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrição circunstanciada da diligência;</li> <li>• Formação de acervo pessoal de dados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação escrita</li> <li>• Eficiência no cumprimento de mandados</li> <li>• Organização</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Portanto, em razão da grande diferença entre as médias de domínio e importância, bem como de sua relevância para execução das tarefas do cargo, constata-se que essas competências apresentam prioridade para desenvolvimento. Nessa esteira, a fim de favorecer a programação do treinamento do capítulo seguinte, destaca-se o entendimento sobre um desempenho superior em cada competência, na visão dos participantes da pesquisa.

Sobre a competência “eficiência no cumprimento de mandados”, afirmou-se que o oficial de justiça, para ser eficiente, precisa ser célere. No entanto, o desempenho superior

refere-se não só à celeridade, mas também à qualidade geral do cumprimento. Ser célere durante o cumprimento é importante, mas não adianta ser célere na diligência, se a parte destinatária do mandado não compreender qual providência deve tomar. Ser efetivo não é apenas devolver um mandado positivo, pois até mesmo o mandado negativo pode ser efetivo, se cumprido com empatia. É preciso saber ouvir a parte, para que se sinta assistida. Por outro lado, não se deve dispendar muito no tempo no cumprimento de um único mandado.

Além disso, eficiência é tentar ao máximo dar cumprimento ao mandado, devendo valer-se de todos os meios legais e dos mecanismos à sua disposição, para atingir o objetivo da ordem judicial. Um trabalho executado com eficiência esgota todas as possibilidades de cumprimento, de forma que não causará o retrabalho. Vale dizer que, identificada a possibilidade de cumprimento positivo, o oficial de justiça deve envidar todos os esforços para tanto.

Caso contrário, não deve dar início a diligências materialmente impossíveis de cumprimento, buscando certificar as circunstâncias de imediato nos autos. Desta forma, eficiente no cumprimento dos mandados é aquele sujeito que cumpre o mandado no tempo razoável e proporcional à complexidade da diligência, pois agir rapidamente é importante para eficácia do processo.

E caso o oficial obtenha, em diligência, informação relevante que favoreça o andamento do processo, deve estimular a parte a praticar os atos necessários ao deslinde do conflito, a fim de evitar diligências desnecessárias. Isso significa esclarecer as possibilidades para solução do processo já na diligência citação, pois a autocomposição evita que o processo se prolongue desnecessariamente, e que a dívida aumente pela acumulação de juros.

Sobre endereços sabidamente negativos, assim como na perda de objeto, caberia essa verificação a quem expede os mandados. Mas ainda que haja problemas de endereçamento, no momento da expedição do mandado pela secretaria, ou sua omissão, quando ocorre perda de objeto, o oficial de justiça deve superá-los por conta própria, em benefício de sua organização.

Caberia à Administração fomentar a criação de um banco de dados de endereços já sabidamente negativos, mas é dever do oficial de justiça alimentar os campos de qualificação do endereço diligenciado, no momento da devolução do mandado. Nesse sentido, faz parte da diligência prévia, do trabalho do oficial antes de sair pra rua, pesquisar os endereços e consultar as peças eletrônicas do processo, para identificar perda de objeto: se a decisão se mantém, se não foi objeto de recurso, se não foi retratada, se a própria parte já não se manifestou nos autos.

Eficiência seria compreender o processo de uma forma mais ampla, não apenas cumprir o mandado. Para isso, é importante ler a decisão judicial subjacente, que determina a expedição do mandado, a fim de melhor compreender seu objetivo, bem como para não cumprir mandados, cujo teor não corresponda à decisão judicial que o fundamenta.

Por fim, o oficial de justiça tem que ser bem objetivo no cumprimento e na certificação da diligência, evitando relatar coisas inúteis e desnecessárias. O trabalho do oficial de justiça só termina quando ele certifica a diligência nos autos, descrevendo-a de forma clara. Então ele tem que ser célere no cumprimento e na finalização do cumprimento, pois a marcha processual depende da velocidade com que o oficial cumpre o mandado e o certifica. Como é possível perceber pela fala dos entrevistados, a competência “eficiência no cumprimento de mandados” está presente nos três momentos, em que se dividem das tarefas do cargo.

Para os entrevistados, a comunicação é a essência do trabalho do oficial de justiça, pois ele é o canal entre o que está escrito no mandado e o destinatário. Para ser efetivo é preciso comunicar bem e o oficial de justiça é um comunicador por excelência. O desempenho superior na comunicação oral consiste em se fazer entender por seu interlocutor, geralmente pessoas humildes. Se o oficial de justiça não atingir esse objetivo, ele terá falhado em seu trabalho.

Segundo Zarifian (2008), comunicar é entender o outro e entender a si mesmo, sempre refletindo sobre o impacto de suas ações sobre os outros. Comunicar implica um acesso igualitário à informação: trata-se de reconhecer o direito do outro de obter a informação necessária para o desempenho de seu trabalho com qualidade.

Trata-se de um exercício de tradução de uma linguagem técnica para uma forma de fácil entendimento, para que o destinatário saiba que providências tomar e em que prazo deve fazê-lo. É efetivamente explicar os termos do mandado, expondo de forma clara e objetiva, e não simplesmente ler. A comunicação clara é aquela que possibilita ao jurisdicionado saber o que fazer com a informação, caso contrário, o mandado não foi cumprido de forma objetiva.

Há um movimento no Judiciário pela simplificação da linguagem, principalmente em relação às partes hipossuficientes, no Juizado Especial. Então, apesar de vinculado aos comandados da ordem judicial, o oficial de justiça tem discricionariedade para seu cumprimento. Logo, não deve tentar demonstrar conhecimento, mas ser atencioso para se certificar de que a pessoa entendeu o conteúdo da ordem.

Deve cuidar para que sua fala seja direta e simplificada, para que seja bem compreendida pelo interlocutor, visto que os destinatários tem pouca compreensão da linguagem técnica jurídica. Então deve explicar o ato e as formas como pode se defender, e o

que pode acontecer durante o processo. Cabe ao oficial de justiça ter paciência e humanidade para transmitir a informação, para que a parte receba uma satisfação da Justiça de maneira adequada.

Segundo os participantes, a comunicação se inicia na abordagem. Considerando que as comunicações processuais, no geral, são desfavoráveis ao destinatário, é preciso falar com empatia, abordando de uma forma pacífica, esclarecendo. O oficial deve partir do princípio de que a pessoa não pagou sua dívida, porque não podia e não ter pressa para concluir a diligência. Mesmo precisando de alguma celeridade, melhor usar o tempo de que se dispõe para explicar tudo.

A fluência verbal evita reações desagradáveis, como falta de educação, destempero. É imprescindível para manter o destinatário calmo e, conseqüentemente, mais disposto a ouvir e absorver as informações, para as providências determinadas pela ordem judicial que recebe. A fluência verbal também é importante para diminuir os riscos de eventual agressão. O oficial de justiça precisa explicar o seu papel e o motivo da visita, para parte entender que está apenas cumprindo o seu trabalho. Porém, é preciso cuidado, pois há áreas em que, por questão de segurança, não é interessante identificar-se como oficial de justiça, em um primeiro momento.

Na comunicação escrita, a certidão deve retratar a realidade, os fatos ocorridos na diligência. É importante elucidar tudo aquilo que se passou, de forma objetiva, no estilo narrativo, destacando os incidentes relevantes. Porque o oficial de justiça são os olhos do juiz na rua. Mantém-se a objetividade, quando se seleciona o que de fato é relevante para o juízo, sem prejuízo de levar a realidade para os autos. É evitar o excesso, exceto quando há necessidade de detalhar mais, no caso das verificações sociais, mas sempre prezando pela objetividade.

E assim, deve ser o mais preciso possível nas informações sobre os fatos, que ensejaram a negativa ou cumprimento parcial do mandado. A fim de contextualizar o juízo, é importante fazer observações sobre as circunstâncias enfrentadas no cumprimento do mandado, seja ele positivo ou negativo. A comunicação escrita é essencial para informação ao juiz dos fatos ocorridos, principalmente aqueles que fora do comum, qualquer coisa fora do padrão, um jeito mais ríspido na fala do interlocutor, ou uma ameaça velada. Porque isso ficará registrado nos autos, resguardando o servidor de problemas futuros. Na certidão da diligência, não deixar de inserir o endereço diligenciado ou registrar referências importantes para a localização futura de endereços.

A competência “atendimento ao público” está muito relacionada à competência “comunicação oral”. Significa ser educado, não só por ser um servidor público, mas pela forma como se lida com o outro. O oficial de justiça, como qualquer servidor público, tem o dever funcional de tratar a parte com educação, com urbanidade. Atendimento ao público é um dever, que deveria ser observado por todos os servidores em geral. O público é o povo, é o contribuinte que paga pelo serviço. Atender bem não é favor, e não é nada mais do que a obrigação elementar de todo mundo que ocupa um cargo público. A nova geração de servidores deve lembrar que prestar um serviço de qualidade e atender bem ao público é um dever funcional que consta na Lei 8112 (Brasil, 1990).

Há uma visão de que o serviço público é mal prestado, que não se atende com cordialidade, isto é, o serviço público normalmente não é bem visto pelo cidadão. O público é o cliente da Justiça Federal, é o seu fim último, a sua razão da existência, pois a ela é dado o poder para resolver os conflitos sociais. E o oficial de justiça é o representante da Justiça, no momento da diligência. Então, quando se presta um bom atendimento, a pessoa sente que teve a devida atenção da própria Justiça e, com isso, o servidor garante o mesmo como retorno.

Para os entrevistados, o mais importante é sempre ter atenção à privacidade, para evitar que a pessoa tenha algum constrangimento. É essencial sempre solicitar que ela compareça pessoalmente, não falar alto, identificando-se com volume de voz adequado para uma conversa entre duas pessoas, ou se oferecer para conversar em um local mais reservado. Não é do interesse de terceiros saber que a pessoa procurada está com uma dívida, embora às vezes seja necessário procurar algum vizinho, para obter informações. Afinal, a fim de assegurar a efetividade da diligência, eventualmente alguma exposição se fará necessária.

Nas entrevistas sociais, evita-se abordar situações mais delicadas, que já estejam inseridas nos autos. Ao deixar um bilhete para retorno telefônico, por exemplo, é interessante fechá-lo como um envelope.

Outra questão relevante é a empatia. Deve-se levar em consideração que a visita do oficial de justiça é sempre motivo de espanto. Então é preciso ter o cuidado de não ser agressivo na fala, tornando a diligência menos desconfortável, para que o destinatário não se sinta punido de imediato. Essa conduta precisa ser observada, principalmente, quando a ordem não é vantajosa para o destinatário.

Ainda que ocorra uma reação negativa à visita, o tratamento com educação trará um resultado melhor do que o enfrentamento. Porque ser agressivo, intimidar o destinatário é contraproducente, já que é provável que ocorra nova visita, em razão do mesmo processo ou de outro.

Desta forma, o oficial de justiça deve abordar de forma respeitosa, sendo claro, direto, mas que seja compreendido e respeitado, visto que está apenas cumprindo seu trabalho. Às vezes é preciso firmeza, a fim de garantir que a diligência atinja seu objetivo, superando obstáculos interposto por terceiros alheios ao processo.

Mesmo que haja necessidade de um endurecimento na forma de conduzir a diligência, a urbanidade e o respeito devem prevalecer. E caso ocorra algum excesso da parte contrária, a certidão de diligência é o instrumento adequado para que as medidas necessárias sejam adotadas.

O trabalho remoto é um desafio ao bom atendimento, pois nem todos os jurisdicionados estão aptos ou dominam o espaço virtual para ser bem atendido. Por mais que o oficial de justiça se esforce, ainda há muita exclusão digital. Novamente, o servidor tem a discricionariedade de avaliar e decidir como será prestado seu atendimento, devendo deixar de lado o cumprimento remoto, alternando para o presencial, se possível.

Segundo os entrevistados, a competência “organização” é extremamente importante para que haja eficiência no cumprimento dos mandados. Para ser célere no cumprimento, o oficial de justiça precisa dividir seu tempo. Essa organização é fundamental, seja na divisão de tempo, na certificação, na questão de ter um arquivo particular, que proporcione agilidade, evitando diligência inútil. E para evitar o retrabalho, obviamente que se faz um trabalho prévio. Inicialmente, o oficial de justiça deve consultar os autos dos processos referentes a cada mandado recebido para cumprimento e anotar informações adicionais relevantes no corpo do mandado.

Organização também envolve a pesquisa prévia do endereço indicado no mandado. A fim de otimizar o tempo com deslocamento que será dispendido na rua, além de favorecer a economia de combustível, recomenda-se elaborar um roteiro no *Google Maps*. Além disso, o aplicativo tem a ferramenta *Street View*, que permite visualizar o imóvel referente ao endereço. Também é importante considerar, na elaboração do roteiro de diligências, se a pessoa procurada é física ou jurídica, visto que as empresas geralmente só oferecem atendimento em horário comercial.

Para os mandados expedidos em processos criminais, é importante avaliar o objeto da ordem. Verificar se o réu está preso, circunstância que reduz os prazos processuais, de acordo com a legislação (Brasil, 1941). Ou se uma audiência foi designada, de forma que o cumprimento célere é importante, para que a Vara Federal Criminal tenha a informação de qual testemunha comparecerá. Não só o juízo criminal, mas também a Defensoria Pública depende dessa celeridade.

A organização favorece que os mandados sejam devolvidos dentro do prazo regulamentar, além proporcionar que se cumpram as diligências em menos tempo. Portanto, na sua divisão de tempo, o oficial de justiça precisa considerar também o tempo de certificação das diligências, para devolução dos mandados. Para isso, o oficial de justiça deve iniciar as diligências o quanto antes, e considerar uma ordem de prioridade para certificação.

Salvar o arquivo de texto com o número do mandado, o nome da pessoa física, ou se for pessoa jurídica, do representante legal, o número de telefone e o endereço em que foi encontrada, facilita as diligências futuras para a mesma pessoa. São providências que ajudam também outro oficial, que for pesquisar no processo. A pesquisa por CPF do destinatário, no sistema processual eletrônico Eproc, é uma forma de suprir a falta de qualificação de endereço, quando o último oficial deixou de fazê-lo.

Porque muitos mandados costumam ser repetidos para a mesma parte, então é possível saber antes de sair em campo, que a pessoa se mudou ou a empresa fechou, usando seu próprio banco de dados. É importante manter também dados como contato eletrônico, para diligências remotas, e ocorrências passadas que foram relevantes, para se precaver em um eventual retorno.

Além disso, a manutenção de um acervo favorece o trabalho de toda a equipe, quando eventualmente se cumpre mandados na região de outros colegas, em razão de férias ou licença. É também uma oportunidade para troca de informações sobre os destinatários, bem como sobre a segurança nas diligências.

O acervo de certidões anteriores evita o retrabalho, pois se um endereço resultou negativo em tempo recente, não há porque repetir a diligência em pouco tempo. No entanto, é interessante que oficial de justiça repita diligências em endereços que saiba ser negativo, apenas para renovar as informações, caso receba novo mandado após decurso de prazo razoável.

Mas quando o oficial de justiça ingressa na Administração, fica limitado às certidões que constam no Eproc. O sistema eletrônico para devolução de mandados permite que sejam elaborados modelos padrão, possibilitando a manutenção de um banco de dados próprio. O acervo pessoal surgirá com o tempo. Administração deveria disponibilizar um banco de dados mais rico e de fácil acesso, tanto para agilizar o trabalho do oficial de justiça, como para evitar que as secretarias dos juízos expeçam mandados repetidos.

Por outro lado, a dinâmica administrativa de distribuição semanal, em dia específico, permite uma racionalização do trabalho. Pois há lotações onde a distribuição de mandados é

diária, o que atrapalha muito a organização, principalmente naquelas em que há acúmulo de trabalho, devido à falta de servidores.

Sobre a competência “observação e atenção”, os participantes afirmaram ser necessária para o trabalho externo, estando diretamente relacionada à segurança pessoal do oficial de justiça. Trata-se de uma questão de autopreservação da integridade física, ou até mesmo de sobrevivência, visto que o Rio de Janeiro é uma cidade notoriamente violenta.

Segundo os entrevistados com menos tempo de posse, esta é uma habilidade que se adquire com a experiência. Oficial de justiça quando inicia na função, fica muito afoito para cumprir os mandados e, às vezes, não atenta para questões periféricas. Com o tempo ele vai adquirindo experiência e passa a notar os artifícios de alguns destinatários de ordem, até porque há pessoas que respondem por crimes na Justiça Federal. Nesse sentido, seria interessante uma maior participação da Administração, junto aos servidores ingressantes no cargo. Esse é o objetivo da presente pesquisa e, na descrição do desempenho superior, algumas orientações foram apresentadas.

Na pesquisa prévia, já é possível saber se o endereço tem um potencial risco, pois quando se trabalha em área perigosa, o oficial de justiça já tem noção dos limites para sua diligência. Logo, na organização, quando se elabora o roteiro, é preciso refletir sobre o melhor horário para diligência, e caso se trate de um local de risco, por exemplo, não diligenciar muito cedo ou no final da tarde.

Também é recomendável acompanhar o noticiário antes de proceder às diligências do dia. Assim, se oficial tiver notícia de que uma operação policial está acontecendo, recomenda-se evitar a localidade. Nesse sentido, uma competência precede a outra, pois a organização favorece que se tenha mais atenção, no momento da diligência. Outra recomendação consiste em evitar proceder sozinho à diligência em local ermo, ou rural.

Para os entrevistados, antecipar-se a problemas em tempo real significa estar alerta a todo o momento, atento a eventuais ameaças, mesmo em situações improváveis, não apenas aos fatores externos à diligência, mas também com relação ao destinatário. Significa pensar antes no risco e não se colocar em risco de maneira nenhuma. Desta forma, é preciso antever os problemas, a fim de tomar precauções e, ao final, não exceder os limites impostos pelo mandado e seus próprios limites e, conseqüentemente, os limites legais para sua atuação.

Quando em campo, ter a máxima atenção, na chegada ao endereço de diligência, pois é preciso analisar o ambiente que a cerca, por exemplo, buscando por barricadas, que são obstáculos que indicam um território dominado pelo narcotráfico. É recomendado pedir informações aos moradores da localidade, sobre o endereço a ser diligenciado. E enquanto

estiver aguardando ser atendido no endereço, observar se algum transeunte pode oferecer risco a sua segurança. A competência é útil para perceber o risco velado, casos em que é preferível suspender a diligência.

Em outra perspectiva, antecipação de problema seria a capacidade que o oficial teria para acalmar uma situação tensa, ou um intimando que esteja nervoso com a situação. Falando mais baixo, demonstrando empatia com o destinatário, o oficial de justiça consegue diminuir o estresse da diligência. Já em uma avaliação socioeconômica, a comunicação não violenta e a empatia também podem favorecer essa competência. Mais uma vez, competências identificadas como relevantes se complementam para o bom exercício do cargo.

Falando sobre avaliações, a competência é importantíssima, para que sejam levados ao processo os elementos que o juiz precisa para seu livre convencimento, quando se elabora um laudo, por exemplo. O cumprimento eficiente do ato de constatação social deve verificar a situação real do local, e não só daquilo que é falado.

Além disso, no próprio cumprimento das diligências em geral, com um pouco de perspicácia, é possível perceber quando uma pessoa está mentindo, seja sobre um veículo objeto de busca e apreensão, seja sobre qualquer informação prestada. Ou ainda, na tentativa de localização do destinatário, quando se percebe a movimentação de pessoa no endereço, mas ninguém atende, circunstância que gera a presunção de ocultação.

O oficial de justiça é aquele que atua na linha de frente do Judiciário, trabalhando sozinho, sendo o primeiro contato que o jurisdicionado, geralmente leigo, tem com alguém que é parte da máquina judicial. E o relacionamento interpessoal tem muita complexidade. A pessoa que está recebendo aquela comunicação processual, no geral, nem sempre sabe do processo. Desta forma, o oficial de justiça pode ser mal recebido. Então o autocontrole tem que partir mais do oficial de justiça que do destinatário. Quanto mais controle, melhor para a prestação jurisdicional, porque o oficial de justiça, embora seja um indivíduo com emoções, está cumprindo um papel que representa um Poder da República.

Se o servidor não está bem emocionalmente, ele vai ter uma perspectiva equivocada da situação e vai passar para a parte uma insegurança. E representando a Justiça, ele pode trazer prejuízos para o destinatário, a depender do seu comportamento emocional. Então o controle emocional do oficial de justiça diz muito sobre que justiça aquela pessoa vai receber.

Para alguns entrevistados, esse autocontrole emocional, na maior parte do tempo, nem é tão demandado. Existem algumas situações, em que realmente ele é muito importante, seja para lidar com um destinatário, que está meio nervoso, e até com alguns colegas de trabalho, nem sempre tão colaborativos. Para outros, é um exercício diário, porque se lida com todos os

tipos de pessoas. O oficial de justiça está exposto à agressão, provocação e ameaças. Lida com a própria raiva, quando sabe que alguém está mentindo. Há quem diga que, com o tempo, o servidor consegue se adaptar às situações que causam algum abalo emocional.

No entanto, se ele não está bem, então precisa de cuidados: de autocuidado e de cuidado também por parte dos seus superiores. É preciso também saber separar a vida pessoal do trabalho, pois é impossível ficar imune a isso tudo, ao longo do tempo. A tendência é tornar-se mais irritadiço, desenvolver ansiedade e outras doenças, por conta do que pode acontecer em diligência.

Sobre o desempenho superior nessa competência, os participantes colaboraram com algumas recomendações. Primeiramente, é importante ter o domínio do seu trabalho, para não ficar na dúvida de que atitude tomar. Em segundo lugar, a condução da diligência, o trato com as pessoas. Normalmente, não haverá problema, se a diligência for conduzida com o bom emprego da competência “atendimento ao público”.

Não obstante o tratamento dispensado adequadamente à parte, alguns ficam descontrolados. Nessa situação de hostilidade, é preciso manter o equilíbrio, diante de alguém gritando, extremamente nervoso, tratando com desrespeito. Tanto o destinatário direto da ordem, como familiares, porteiros e vizinhos. Paralelamente, é preciso criar um mecanismo para saber como lidar com a frustração, para não só não externar para parte, mas para tornar o próprio trabalho mais agradável.

Também há que se ter maturidade para fazer a comunicação processual e esperar a pessoa assimilar a informação e, mesmo que ela te ofenda, entender que não é pessoal. Em algumas situações, não adianta ficar nervoso, que não haverá resultado prático com isso. O principal é sempre manter a calma.

Estando exposto e vulnerável, em uma zona rural, por exemplo, o servidor não pode perder o seu controle emocional, pois estará comprometendo, não só o bom êxito da diligência, mas a sua própria segurança. Então também tem que saber a hora de se retirar, evitando conflitos desnecessários. Enfim, manter-se calmo e seguir em frente.

E eventualmente a firmeza é necessária, para garantir o cumprimento do seu dever legal. Mas em uma situação de tensão, por exemplo, o oficial de justiça precisa conjugar além do autocontrole emocional, outras duas competências: observação e atenção e comunicação.

Por fim, o servidor é provocado, é ofendido, e não pode explodir, revidar, ou tomar qualquer atitude que ultrapasse o razoável. Exatamente pela condição de servidor público, pode ter que responder pelo excesso perante a Administração. Autocontrole emocional tem muito a ver com impessoalidade, tem muito a ver com profissionalismo. Permanecendo

dentro dos limites da lei e do mandado judicial, já será um bom caminho para evitar problemas na carreira.

No referencial teórico, viu-se que o treinamento é etapa fundamental para o desenvolvimento das competências dos servidores, razão pela qual o subcapítulo seguinte abordará os resultados da pesquisa sobre o tema.

#### 4.5 TREINAMENTOS DISPONIBILIZADOS AOS OFICIAIS DE JUSTIÇA DA SJRJ

A partir da descrição das diferentes tarefas incumbidas aos oficiais de justiça, a comparação com outros cargos que exercem o poder coercitivo do Estado é inevitável. Conforme demonstrado, o oficial de justiça, tal qual o investigador, o fiscal ou o perito, exerce sua atividade em contato direto com os jurisdicionados de modo geral, em exposição a toda sorte de mazelas sociais, trabalhando em ambientes de graus de risco variados, principalmente se considerada a realidade urbana da SJRJ.

No entanto, para carreiras desse tipo, são previstos cursos de formação profissional, geralmente como segunda etapa de concurso. A Academia Nacional de Polícia mantém cursos de formação profissional permanente para o ingresso de candidatos no Departamento de Polícia Federal (Brasil, 1965). E para as carreiras tributária e aduaneira da Receita Federal do Brasil e de Auditoria-Fiscal do Trabalho, a aprovação em curso de formação é pré-requisito para investidura no cargo público (Brasil, 2002).

Além disso, os candidatos ao provimento de vagas nos cargos da Polícia Federal passam por avaliação psicológica rigorosa, que tem os parâmetros discriminados no edital do concurso público:

4 A avaliação psicológica será realizada com **base em estudo científico das atribuições, das responsabilidades e das competências necessárias** para cada cargo policial integrante da Polícia Federal.

4.1 Os requisitos psicológicos para o desempenho no cargo serão estabelecidos previamente, por meio de estudo científico das atribuições e responsabilidades do cargo, ou seja, **descrição detalhada das atividades e tarefas, identificação dos conhecimentos, habilidades e características pessoais necessários para sua execução** e identificação de características restritivas ou impeditivas para o cargo. [grifei] (DGP/PF, 2021)

Por sua vez, os candidatos ao cargo de analista judiciário, na especialidade oficial de justiça avaliador federal, são submetidos à simples inspeção, perante equipe médica

institucional, a fim de expedir laudo sobre a sanidade física e mental do candidato (TRF2, 2016).

Esse exame médico é realizado apenas para atender exigência legal contida no Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União (Brasil, 1990). Não há, nesta norma e na lei especial da carreira (Brasil, 2006b), qualquer disposição mais específica quanto à realização de cursos de formação profissional, ou de avaliação psicológica com base nas atribuições do cargo.

Não obstante, a situação da capacitação específica para o oficial de justiça não é muito diferente após a posse no cargo público. O requisito de formação para ingresso no cargo é o bacharelado em Direito, como já informado. Entretanto, como observam Freitas e Batista Júnior (2018), não se tem notícia de uma disciplina voltada para atuação dos Oficiais de Justiça, na matriz curricular das faculdades, de forma a assegurar uma formação profissional aplicada ao exercício do cargo.

Dois entrevistados afirmaram que a experiência anterior como servidor interno da Justiça Federal foi um fator facilitador ao ingressar no novo cargo. No entanto, a formação jurídica, apesar de oferecer uma noção do trabalho do oficial de justiça, não é suficiente para que o torne um profissional completamente apto. E os cursos preparatórios para os concursos de ingresso na carreira limitam-se a analisar teorias e dispositivos legais atinentes à atuação do oficial de justiça.

Os participantes da pesquisa desconhecem a existência de cursos de capacitação específicos. Apenas uma entrevistada citou cursos privados, elaborados por oficiais de justiça, nas áreas de avaliação de imóveis, no Maranhão; oficial de justiça conciliador, em Santa Catarina e Minas Gerais, possível nova atribuição do cargo; e a Escola de Oficiais, curso privado mantido por dois oficiais de justiça de Alagoas, que oferece diferentes cursos de capacitação para oficial de justiça. Caberia então à instituição pública do ingressante prover essa formação adicional, porém não é o que acontece.

Com fundamento na Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário (CNJ, 2014), e no Projeto Político Pedagógico da Justiça Federal (CJF, 2016), a Justiça Federal da 2ª Região mantém um programa continuado de educação corporativa. Os cursos por ela oferecidos são destinados ao aperfeiçoamento e atualização de servidores, além de ser uma forma de subsidiar sua progressão na carreira.

Entretanto, tais ações de treinamento se mostram insuficientes para assegurar o pleno exercício das atribuições pelos ingressantes no cargo de oficial de justiça, quando consideradas as peculiaridades de suas funções, restando a esses profissionais apenas buscar

aquelas que tangenciem suas necessidades de instrução. Para os participantes da pesquisa, as ações de treinamento oferecidas não atendem à sua necessidade de capacitação, visto que têm pouca ênfase na prática da função. Essa circunstância leva os servidores a buscar cursos externos à instituição, para fins de cumprir requisitos para promoção na carreira.

A presunção aparentemente é de que o servidor já tem conhecimento técnico para atuar na função, então lhe são oferecidos apenas materiais e cursos relacionados aos sistemas eletrônicos. Desta forma, os servidores empossados passam por uma rápida fase de ambientação, na qual são ministradas genericamente aulas de acesso aos sistemas eletrônicos, para logo após assumir seus postos de trabalho. No caso dos oficiais de justiça, seu posto de trabalho é o ambiente externo ao fórum, desbravando territórios desconhecidos, lidando com os mais diversos humores das pessoas que interpela, devendo resolver de plano os incidentes jurídicos que se apresentam, sob pena de nulidade do ato que pratica.

Portanto, muito além do conhecimento adquirido em livros, é preciso desenvolver um conjunto de habilidades variadas, como o gerenciamento do trabalho, capacidade de comunicação, avaliação de situações de risco, dentre tantas outras, que os Oficiais de Justiça, em regra, aprendem por meio de tentativa e erro, tendo como principal fonte de consulta os colegas mais antigos na profissão.

A necessidade de um treinamento específico para oficiais de justiça é unanimidade entre os entrevistados. As sugestões variam, de forma que a ajuda dos oficiais mais antigos não seja o único “treinamento” oferecido. Para além do conhecimento teórico adquirido no curso de Direito, é necessário desenvolver competências que envolvam: preparação de diligências, abordagem dos destinatários, treinamento psicológico, comunicação e redação de certidões. Também há necessidade de treinamentos voltados para segurança no oficial de justiça e para utilização plena dos sistemas eletrônicos, relacionado a sua atividade.

Entretanto, os participantes afirmaram que aprenderam a função na prática, cumprindo mandados. A maioria teve a oportunidade de ser acompanhado por oficiais de justiça mais experientes, não como um programa institucionalizado, mas por solidariedade e voluntarismo. Outros não tiveram essa oportunidade, em razão da localidade de lotação ou do momento da posse.

Ao longo das entrevistas, a preocupação com os riscos relacionados à atividade foi demonstrada em vários momentos. Por esse motivo, acredita-se que o conteúdo mais fortemente indicado foi um curso de segurança, que aborde prevenção de riscos, defesa pessoal e direção defensiva. Nesse sentido, em resposta um pedido de providências formulado pela Fenassojaf, o CNJ decidiu sobre a capacitação específica dos oficiais de justiça.

Dentre as medidas administrativas pleiteadas, a fim de aumentar a segurança de seus filiados, quando no exercício de suas atribuições, foi julgado procedente um pedido para:

i) (...) a instauração de processo licitatório para oferecimento de cursos iniciais aos oficiais de justiça voltados às áreas de mediação de conflitos; reciclagem em direção defensiva; procedimentos de segurança pessoal; prevenção e análise de riscos; reação a situações de tensão; ambientação sobre as áreas classificadas como de maior risco; ou que sejam firmados convênios com órgãos de segurança para que sejam ministrados esses cursos (CNJ, 2020, p. 1 e 2).

Nessa esteira, em atendimento a pedido do Sisejufe, a Administração da SJRJ anunciou que retomaria o curso de capacitação, anteriormente editado como “Autoproteção para oficiais de justiça”, com programação anual (Colombo, 2022). Ocorreram duas edições do referido curso, que foram bem avaliadas pelos entrevistados nesta pesquisa. Porém, ainda não se tem notícia de sua inclusão no catálogo de ações educacionais da SJRJ (TRF2, 2023).

Outra iniciativa da Administração sobre curso voltado especificamente para o trabalho do oficial de justiça, além do curso de autoproteção, e muito mencionada pelos entrevistados, foi o curso para avaliação de imóveis. E também foi demonstrada a vontade de se aperfeiçoar nas avaliações, não só de bens imóveis, mas de bens incomuns de difícil avaliação, por não se encontrarem com facilidade em mercado. Nesse ponto, vale a indicação de um entrevistado, sobre livro presente na bibliografia desta pesquisa, no qual é demonstrado método para cálculo de depreciação de bens (Soares, 2011).

Ressalte-se que a falta de interesse da Administração superior da SJRJ, em manter um treinamento específico, foi eventualmente suprida por ações de atores mais próximos ao trabalho do oficial de justiça, como coordenadores e supervisores das centrais de mandados.

Apesar de se pressupor o domínio do conhecimento jurídico, alguns entrevistados sugeriram uma atualização voltada para atividade prática do oficial de justiça. Por outro lado, também foi indicado que fossem apresentadas situações reais do cotidiano da profissão. E mais especificamente, situação de tensão, quando o oficial de justiça é submetido a muito estresse. Uma forma interessante de atender às sugestões seria a elaboração de casos concretos, resolvidos à luz da lei e da indicação das competências necessárias às situações.

As tecnologias facilitadoras do trabalho do oficial de justiça, tais como utilização de aplicativos de geolocalização e o conhecimento pleno dos sistemas processuais eletrônicos, é conteúdo que atende à competência “organização”. Por fim, para que o oficial melhor exerça a recente atribuição de produzir relatórios de verificações sociais, foi recomendado que não só

fossem reforçados os critérios legais para concessão de benefício, como também se fornecesse um curso de noções básicas de serviço social.

As necessidades futuras de aprendizagem envolvem o cumprimento remoto de diligências, difundido durante a pandemia do Covid-19. O treinamento em tecnologias de informática e bancos de dados é essencial, segundo os entrevistados. Nesse tema, foi lembrado que, por iniciativa própria, alguns oficiais de justiça elaboraram um treinamento para cumprimento eletrônico de mandados (Colombo, 2020).

No entanto, os participantes ressaltaram que essa mudança não se restringe ao profissional da comunicação processual, sendo preciso que a Justiça Federal acompanhe essa transformação, priorizando o cumprimento remoto e promovendo sua padronização. Além disso, também precisa fornecer aos oficiais de justiça acesso a banco de dados, tanto para facilitar a localização de pessoas, como de bens penhoráveis. Para essa eventual atividade de inteligência processual, o CNJ deverá regulamentar “o acesso direto pelos oficiais de justiça aos sistemas eletrônicos de pesquisa e constrição disponíveis ao Poder Judiciário por convênios ou outros instrumentos” (Rêgo, 2023; p. 29 e 30).

Não obstante, o oficial de justiça do futuro precisa aprender a ser mais eficaz no cumprimento de diligências remotas, valendo-se dos meios já disponíveis. Vale citar que os sistemas eletrônicos processuais possuem ferramentas para compartilhamento de informações, que devem ser utilizadas pelos profissionais, pois favorece a organização do trabalho. Sobretudo, precisam estar dispostos a aprimorar suas entregas, em consonância com os avanços tecnológicos promovidos pela Justiça Federal.

Feita a coleta de informações, análise e discussão dos resultados nesta pesquisa, obteve-se os elementos necessários para se propor um programa de treinamento, como produto técnico deste trabalho, o que será feito no capítulo seguinte.

## 5 PRODUTO TÉCNICO

Pretende-se que a proposta deste capítulo seja aplicada sempre que houver o ingresso de novos ocupantes do cargo, por nomeação ou transferência de outras Seções Judiciárias ou subseções judiciárias. Sem prejuízo da participação de servidores mais experientes no território delimitado para pesquisa, como forma de agregar valor ao treinamento.

Esta etapa do planejamento de treinamento pode ser considerada como a consolidação dos dados – as necessidades indicadas – das fases anteriores (Canabrava; Vieira, 2006). Costa et al. (2013) afirmam que esta etapa engloba: a seleção dos treinandos e instrutores; os métodos instrucionais; o local do treinamento; e seu momento, especificando-se época e carga horária do programa.

Para os entrevistados, um treinamento prático para oficiais de justiça seria dividido em dois momentos. No primeiro, seria apresentada uma teoria prática, não apenas conceitos, mas retratando o dia a dia do oficial de justiça, além de uma tutoria sobre funcionalidades do sistema de processo eletrônico.

Indicaram a necessidade da demonstração de situações reais da atividade prática: abordagem, atos preparatórios de diligências complexas, e outros. Seria um curso que demonstrasse as atribuições da atividade prática do oficial de justiça, encenações de situações eventualmente complicadas, simulações de cenários hostis. Sugere-se a participação por um profissional de psicologia, a fim de orientar sobre comunicação interpessoal, bem como do Núcleo de Segurança.

O segundo momento, na opinião de quase todos os participantes, seria necessariamente na rua, cumprindo diligências com outros colegas oficiais. Foi sugerido o formato de estágio, pelo qual o servidor novato acompanharia dois ou mais mentores/monitores/instrutores, oficiais mais experientes, durante um prazo determinado, para obter diferentes perspectivas sobre o trabalho.

Inicialmente o oficial novato observaria o cumprimento de diferentes tipos de mandados, previamente separados oficial de justiça monitor. Em seguida, o oficial de justiça mais experiente atuaria como observador, avaliando a atuação do novato e sugerindo correções. Ao final, elaboraria as certidões de diligência sob supervisão.

Sobre as ações de desenvolvimento sugeridas, Joel Dutra (2017) as divide em: formais, quando ocorrem de forma estruturada, envolvendo aulas com conteúdos programáticos, metodologias didáticas e material bibliográfico; informais, quando as ações são estruturadas pela atuação prática no trabalho. São exemplos de ações de desenvolvimento informais a

experimentação de situações normais de trabalho e a exposição a desafios, que obriga o trabalhador a lidar com situações de maior complexidade.

Quanto aos métodos de treinamento, são possibilidades as instruções programadas, os métodos audiovisuais, o treinamento assistido por computador, o método de simulação e a instrução de sala de aula. A modelagem comportamental constitui-se em um método de treinamento aparentemente adequado ao modo de trabalho dos oficiais de justiça. Segundo os autores, são quatro fases distintas:

- 1) etapa de aprendizado, que determina sequência e as fases do programa;
- 2) modelo, que mostra uma simulação de situações e comportamento ideais entre um gerente e funcionário em vídeo;
- 3) prática e desempenho de papéis, onde os treinandos reproduzem os comportamentos observados no vídeo; e
- 4) feedback e reforço, que compara o desempenho dos treinandos com as práticas observadas no vídeo, e se encarrega de estimular e de elogiar ou corrigir os erros analisados. (Costa et al., 2013, p. 196)

Nessa linha, os entrevistados indicaram que o treinamento presencial, para demonstração da prática da atividade, como abordagem, procedimentos de segurança, organização da diligência e outros, teria o formato de workshop. Recomenda-se que oficiais de justiça ministrem as aulas expositivas, de forma que não se tornem puramente teóricas, mas que sejam direcionadas para atuação prática. Em complemento, sugere-se uma roda de conversa para troca de experiências entre os oficiais. Também seria importante a participação de diretores e supervisores de secretaria das varas federais, a fim de obter feedback do trabalho do oficial de justiça.

Além disso, uma programação de treinamento de baixo custo pode favorecer sua implementação pela Administração superior. Segundo Costa et al. (2013), o treinamento no local de trabalho é uma prática muito eficiente, oferecendo a vantagem de economizar custos e recursos, além de ocorrer no próprio contexto de trabalho.

No entanto, segundo a visão dos participantes da pesquisa, o melhor local dependeria do tipo de conteúdo. Sendo apenas teórico poderia ser feita de forma remota, por meio de um curso autoinstrucional. Por outro lado, um treinamento teórico-prático, na modalidade presencial, seria muito mais efetivo e muito mais rico, do que curso à distância. Além de permitir a troca de experiências não só em aula, mas nos intervalos, que enriqueceria ainda mais o curso.

Desta forma, a sede da Justiça Federal seria o local mais indicado, ou outro lugar de fácil acesso, como um hotel com estacionamento, para oficiais que venham de fora da capital,

para fins de atualização. Outra sugestão é que ocorresse o deslocamento apenas dos instrutores para as subseções, de forma a reduzir custos. Ou aproveitar eventuais encontros de carreira para ministrar essas atualizações.

Conteúdos mais teóricos, sobre conhecimentos e informações gerais ou atualizações jurídicas, se ministrados na modalidade à distância, permitiria o acesso a todos os oficiais de justiça, em todas as subseções, evitando o custo com deslocamento. Além disso, favorece a gestão do tempo de trabalho pelo servidor.

Segundo Joel Dutra (2017), a ação denominada orientação permite a transmissão tácita do conhecimento. Nesse sentido, depois da realização do treinamento prático-teórico, um servidor mais experiente pode ser designado para acompanhar os primeiros passos do ingressante no exercício da função. Ressalte-se que, atualmente, essa já é uma prática comum na Justiça Federal, porém não é estruturada, sendo fruto da solidariedade entre colegas. É o treinamento de campo, sugerido na entrevista, garantindo experiência real do trabalho, na forma de monitoria presencial. Constitui-se de um estágio em diferentes regiões, cobrindo férias e trabalhando em conjunto com outro oficial.

Para o servidor recém-ingresso na carreira, a melhor época para um treinamento mais estruturado logicamente seria logo após a posse no cargo. Para os oficiais mais antigos, sempre que viessem transferidos de outra Seção Judiciária. E cursos de atualização devem ser oferecidos a cada alteração legislativa relevante para o cargo.

A carga horária dividiu mais opiniões entre os entrevistados. Para um treinamento inicial, sugeriu-se dividir em três partes: revisão de teoria referente ao trabalho do oficial de justiça, noções das funcionalidades dos sistemas eletrônicos e, por fim, uma prática. A carga horária seria de 20 a 80 horas, correspondendo de 2,5 dias a 2 semanas.

Para os oficiais que já estão atuando, seria preciso dividir em grupos. Para os que trabalham na capital e podem se deslocar com facilidade para um curso presencial na sede, foi sugerida uma carga horária diária reduzida, estendendo-se o curso por vários dias, se necessário, a fim de que o oficial de justiça não perca a semana de trabalho. Ou, então, que houvesse algum tipo de compensação, como a suspensão da distribuição de mandados, na semana do curso.

No caso de treinamento presencial, com necessidade de deslocamento de servidores oriundos das subseções, sugeriu-se uma carga horária para dois a três dias de treinamento contínuo. Para os conteúdos de ensino à distância, o oficial de justiça teria flexibilidade para organizar e conciliar o curso com seu dia de trabalho.

A sugestão de prazo para o estágio monitorado variou de 1 a 6 meses. Outra sugestão foi a seleção de diferentes tipos de mandados, para cumprimento sob supervisão, com um relatório de observação ao final.

Sobre o assunto, o CNJ manifestou-se no sentido de que a tutoria para oficiais de justiça recém empossados deve ter o acompanhamento mínimo de três meses, depois de ministrados os demais treinamentos (CNJ, 2020).

A partir dos resultados discutidos e analisados no capítulo anterior, esta pesquisa já dispõe de elementos mínimos para atingir seu objetivo geral: Propor um treinamento inicial para que o oficial de justiça entre em exercício das suas atribuições, considerando as competências requeridas para a função. Conforme regulamento (JFRJ, 2022), o treinamento que se propõe será uma ação educacional interna planejada, coordenada e promovida pela SJRJ.

O referido regulamento exige a apresentação do desenho instrucional da ação, especificando os itens requeridos pelas áreas de capacitação e desenvolvimento. Para tanto, é disponibilizado um formulário de mapeamento de proposta de ação educacional (Anexo A), que será preenchido de acordo com as necessidades identificadas nesta pesquisa.

Como o objetivo geral visa o treinamento inicial na carreira, sua programação atenderá as observações dos entrevistados para este fim, no que se refere a métodos, local, época e carga horária. Inicialmente, considerando que o público-alvo, os treinandos, são servidores recém-empossados ou transferidos de outra Seção Judiciária, subentende-se que estariam à disposição da Administração.

Logo, as preocupações demonstradas com a paralisação do trabalho para participação no curso, deslocamento e carga horária não se aplicam. Desta forma, a época para o treinamento, como já mencionado, seria após a posse, ou apresentação do servidor transferido. O local mais adequado para início do treinamento seria a Sede Administrativa da Justiça Federal no Rio de Janeiro. Quanto à carga horária, será distribuída de acordo com os métodos instrucionais, não excedendo a uma semana.

Considerando as tarefas descritas no subcapítulo 4.2, cujo resumo encontra-se no Quadro 3, propõe-se que as ações educacionais represente o quanto possível a ordem nele indicada. O objetivo será reproduzir os três momentos do trabalho do oficial de justiça.

Desta forma, no primeiro encontro os treinandos serão apresentados aos sistemas eletrônicos processuais, e suas funcionalidades, e às ferramentas de busca de informações disponíveis. No segundo encontro, conforme sugerido pelos participantes, haverá uma oficina para demonstração prática da atividade, com simulações de eventos do cotidiano do trabalho.

O terceiro encontro se constituirá de uma oficina de redação de certidões, para consolidação da aprendizagem sobre os sistemas eletrônicos.

Nos quadros a seguir, são propostos os desenhos instrucionais das referidas ações educacionais, baseados no modelo para mapeamento do Anexo A. O público-alvo já foi definido. 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 6 – Ação educacional representativa do estudo prévio.

<b>Nome da ação educacional</b>
Primeiro contato: o trabalho de inteligência do oficial de justiça.
<b>Finalidade Principal</b>
Desenvolvimento das competências “organização” e “eficiência no cumprimento de mandados”.
<b>Objetivos de Resultado</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestão do tempo e do trabalho, de modo a organizar as diferentes tarefas afetas ao cargo.</li> <li>2. Celeridade no cumprimento de mandados.</li> </ol>
<b>Objetivos de Aprendizagem</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar as funcionalidades dos sistemas processuais;</li> <li>2. Obter informações sobre os destinatários dos mandados;</li> <li>3. Separar mandados por critério geográfico e complexidade do ato;</li> <li>4. Analisar endereço, processo e destinatário do mandado;</li> <li>5. Produzir um roteiro para as diligências.</li> </ol>
<b>Conteúdo programático</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecendo o Eproc e o SMWeb;</li> <li>2. Outros meios disponíveis para obtenção de informações úteis: cadastro de advogados, quadro societário de empresas, consulta a óbitos;</li> <li>3. <i>Google Maps</i>, suas ferramentas e outros mapas digitais;</li> <li>4. Breves orientações sobre áreas de risco;</li> <li>5. Providências necessárias para diligências mais complexas;</li> <li>6. Atividade simulada: elaborar um roteiro de diligências.</li> </ol>
<b>Metodologia</b>
Presencial. Exposição dialogada. Atividade prática.
<b>Recursos didáticos</b>
Computador com acesso à rede. Modelos de mandados. Projetor. Textos complementares.
<b>Carga Horária</b>
6 horas

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Na ação educacional do Quadro 6, 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 7 – Ação educacional representativa do trabalho de campo.

<b>Nome da ação educacional</b>
Oficina: Conhecendo a realidade do trabalho do oficial de justiça.
<b>Finalidade Principal</b>
Desenvolvimento das competências “eficiência no cumprimento de mandados”, “comunicação oral”, “atendimento ao público” e “observação e atenção”.
<b>Objetivos de Resultado</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Celeridade no cumprimento dos mandados;</li> <li>2. Maior eficácia da decisão judicial;</li> <li>3. Comunicação interpessoal clara, objetiva e não violenta;</li> <li>4. Qualidade no atendimento;</li> <li>5. Antecipação de riscos.</li> </ol>
<b>Objetivos de Aprendizagem</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evitar situação de risco para integridade física;</li> <li>2. Abordar o destinatário com profissionalismo;</li> <li>3. Praticar o ato processual de forma efetiva;</li> <li>4. Incentivar a solução extrajudicial da lide.</li> </ol>
<b>Conteúdo programático</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Linguagem corporal e linguagem oral: comportamento, empatia e comunicação não violenta;</li> <li>2. Atividade simulada 1;</li> <li>3. A diligência de constatação socioeconômica: estudo de caso;</li> <li>4. Situações de estresse em diligência: protocolo de segurança pessoal, negociação e resolução de conflitos;</li> <li>5. Atividade simulada 2;</li> <li>6. Construção de bens e atos de força: penhora, reintegração e imissão na posse, busca e apreensão de bens;</li> <li>7. Atividade simulada 3.</li> </ol>
<b>Metodologia</b>
Presencial. Exposição dialogada. Dinâmicas de grupo.
<b>Recursos didáticos</b>
Modelos de mandados. Projetor. Textos complementares.
<b>Carga Horária</b>
12 horas

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O principal objetivo da ação educacional do Quadro 7 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 8 – Ação educacional representativa da certificação de diligências.

<b>Nome da ação educacional</b>
Aprendendo a informar com fé pública.
<b>Finalidade Principal</b>
Desenvolvimento das competências “comunicação escrita”, “eficiência no cumprimento de mandados” e “organização”.
<b>Objetivos de Resultado</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboração de certidão de diligência pormenorizada, clara e elucidativa.;</li> <li>2. Celeridade no cumprimento de mandados;</li> <li>3. Gestão do tempo.</li> </ol>
<b>Objetivos de Aprendizagem</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar autos e laudos relacionados ao diversos tipos de mandados;</li> <li>2. Cumprir diligência de forma remota com atenção às garantias processuais;</li> <li>3. Descrição circunstanciada da diligência.</li> </ol>
<b>Conteúdo programático</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O cumprimento remoto de diligências: autorizações, garantias processuais dos destinatários e ferramentas de cumprimento;</li> <li>2. Elementos básicos para avaliação de bens móveis e imóveis: pesquisa de mercado, memória de cálculo, depreciação de valor;</li> <li>3. A certidão de diligência: dicas de redação;</li> <li>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.</li> </ol>
<b>Metodologia</b>
Presencial. Exposição dialogada. Atividade prática
<b>Recursos didáticos</b>
Computador com acesso à rede. Modelos de mandados. Projetor. Textos complementares.
<b>Carga Horária</b>
6 horas

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A ação educacional do Quadro 8 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, não é preciso esforço para perceber que seu cumprimento não se concluirá na primeira diligência.

Desta forma, as ações educacionais ministradas nessa ordem favorecerão a percepção, pelo treinando, de que, findo um ciclo de cumprimento com a certidão de diligência, outro já se inicia com a retomada dos procedimentos de estudos prévios para novas diligências.

Ressalte-se que, embora dirigido a servidores recém-ingressos na SJRJ, optou-se por dividir o treinamento em três ações educacionais, a fim de facilitar a participação de oficiais mais antigos, que estejam interessados em atualizar conhecimentos. Pois, sem o compromisso de cumprir toda a carga horária do treinamento completo, reduz-se o prejuízo na gestão de seus trabalhos, preocupação demonstrada nas entrevistas. Além disso, a carga horária pode contabilizar para percepção do adicional de qualificação por treinamento, a critério da Administração superior.

Sobre um treinamento que tenha por finalidade o desenvolvimento da competência “autocontrole emocional”, inicialmente cabem algumas considerações à parte. Conforme a tabela 2, foi a competência que apresentou o maior *gap* entre importância e domínio, na avaliação dos participantes. São conclusões da pesquisa que o autocontrole deve partir mais do oficial de justiça do que do destinatário, a fim de não transmitir insegurança, ou uma imagem desfavorável da Justiça Federal. Para uns, o autocontrole não é tão demandado e, com o tempo o servidor consegue se adaptar. Para outros é um exercício diário e impossível ficar imune a isso, ao longo do tempo.

Os participantes da pesquisa afirmaram que ter o domínio sobre o próprio trabalho e a maneira de conduzir a diligência são providências que evitam situações de descontrole emocional. Foi possível concluir que, se o oficial de justiça souber manejar as demais competências para o exercício de sua função, conseguirá mitigar a necessidade de um autocontrole superior. Portanto, acredita-se que a presente proposta de treinamento favorecerá o servidor nesse sentido.

Não obstante, o desenvolvimento dessa competência não pode ficar em segundo plano, a cargo do servidor para que crie seus próprios mecanismos. Afinal, como já afirmado, se o servidor não está bem, ele precisa não só de autocuidado, mas de cuidado também da Administração. Considerando a especificidade do assunto, esta pesquisa não teria como fornecer soluções além do empirismo de seus participantes.

No entanto, a fim de colaborar nesse intento, recomenda-se a participação em cursos para desenvolvimento da inteligência emocional, sempre que houver oportunidade. O servidor deve ficar atento às ações educacionais oferecidas pela SJRJ, a exemplo daquela apresentada na Figura 2 abaixo, bem como buscar em sítios oficiais de outras instituições.

Figura 2 – 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: <i>O reconhecimento e a expressão das emoções</i>	
FINALIDADE PRINCIPAL	
<i>Melhorar o bem-estar das pessoas, identificando formas de expressar as emoções no trabalho.</i>	
OBJETIVOS DE RESULTADO	
<b>(ao retornar ao trabalho o desempenho dos participantes produzirá os seguintes resultados:)</b>	
1. Servidores mais capazes de reconhecer e expressar as emoções no dia a dia	
OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	
<b>(ao final da ação de capacitação / desenvolvimento os participantes serão capazes de...)</b>	
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

Fonte: JFRJ (2022).

A referida ação educacional, que ocorreu sob responsabilidade de colaborador externo (Anexo B), não se encontra disponível no catálogo de ações educacionais da SJRJ, para o ano 2023 (TRF2, 2023). Recomenda-se, pois, que a Administração superior ofereça a ação pelo menos uma vez ao ano, ou sempre que ocorrer o ingresso de novos servidores.

Adicionalmente, indica-se o sítio Portal Educação a Distância da Justiça Militar da União (JMU, 2023), por meio do qual estão disponíveis *links* para cursos externos gratuitos em diversos temas. Há cursos sobre inteligência emocional, com certificado de conclusão, organizados pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT), além de outros.

E finalmente, ainda na esteira das ações de treinamento específicas, recomenda-se que a Administração superior da SJRJ cumpra a decisão do CNJ (CNJ, 2020), oferecendo anualmente o curso “Autoproteção para oficiais de justiça”, conforme noticiado (Colombo, 2022). Além de regulamentar tutoria para oficiais de justiça recém empossados com acompanhamento mínimo de três meses, depois de ministrados os treinamentos iniciais (CNJ, 2020).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi buscar resposta para a seguinte pergunta: considerando as competências requeridas para a função, quais treinamentos iniciais são necessários para que o oficial de justiça possa exercer suas atribuições? Para alcançá-lo, a pesquisa foi construída sobre os pilares do mapeamento de competências e avaliação das necessidades de treinamento.

O referencial teórico abordou o conceito de competência, que evolui do mero estoque de recursos subjacentes, que um indivíduo detém para realizar determinada tarefa, para sua análise dentro de um contexto organizacional. E, finalmente, para forma como o trabalhador mobiliza esse repertório em certo contexto. Foi concebido que o desenvolvimento das competências é um processo contínuo que passa pela formulação da estratégia organizacional, quando se define: missão, visão de futuro e objetivos estratégicos. Para tanto, é necessário seu mapeamento, o que é uma realidade ainda recente no setor público.

Identificou-se que cabe à área de gestão de pessoas da organização promover o treinamento contínuo, para que se desenvolvam as competências pessoais e profissionais. Nesse intento, a avaliação de necessidades de treinamento é realizada pela identificação das lacunas nos componentes básicos das competências – CHA. A partir de tais fundamentos, esta pesquisa propôs o estudo das competências para o exercício do cargo de oficial de justiça, na SJRJ, cargo público de atribuições muito específicas, previstas em lei.

Além de pesquisa documental, as informações foram coletadas prioritariamente por meio de entrevista semiestruturada, contendo questões abertas. Também foram aplicados questionários individuais para identificação dos gaps em competências. Os instrumentos de pesquisa foram orientados por temas, elaborados sob as lentes do referencial teórico. Com as informações coletadas, por meio de análise de conteúdo, emergiram subcategorias temáticas que guiaram a construção dos resultados.

Como o referencial teórico apontou que a descrição das tarefas e o mapeamento de competências são etapas complementares, dois resultados da pesquisa consistiram nessa descrição, relativamente ao cargo em estudo. A pesquisa documental revelou poucos detalhes sobre a atividade profissional, o que motivou a descrição das tarefas privilegiando-se a percepção dos entrevistados. O mapeamento das competências também foi elaborado a partir da pesquisa documental, depois de constatado que os estudos sobre o tema, empreendidos no âmbito da Justiça Federal, ainda não abordaram as atividades executadas pelos oficiais de justiça.

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, bem como que, de fato, as atribuições do cargo de oficial de justiça exigem mais que conhecimento jurídico.

Enfim, essa análise subsidiou a produção do artefato e objetivo geral da pesquisa, que consiste na proposta treinamento inicial para que o oficial de justiça entre em exercício das suas atribuições, considerando as competências requeridas para a função. A proposta foi dividida em três ações educacionais, além de recomendações para o estabelecimento de outras medidas administrativas.

Tomando por base o detalhamento de produtos contido no Relatório do Grupo de Trabalho Produção Técnica, o artefato produto alinha-se com a definição de “curso para formação profissional”, isto é, um “conjunto de conteúdos estabelecidos de acordo com as competências requeridas pela formação profissional, em conformidade com os objetivos do Programa de Pós-Graduação” (CAPES, 2019, p. 38).

Desta forma, apresenta aderência aos objetivos do Programa de Pós-graduação Profissional em Administração Pública (PROFIAP, 2021). Quanto ao impacto, assim entendido como a mudança que a introdução do produto pode causar no ambiente social (CAPES, 2019), trata-se de uma demanda espontânea, para a solução de um problema previamente identificado pelo pesquisador, na área de gestão de pessoas.

Sobre sua aplicabilidade, o produto apresenta abrangência potencialmente elevada, visto que poderá ser replicado em outros ambientes e para outros grupos sociais. Ou seja, acredita-se que o treinamento resultante poderá ser repetido para os oficiais de justiça de outras unidades da organização judiciária brasileira.

Nesse sentido, acredita-se que a pesquisa tenha contribuído academicamente para o estudo sobre competências no Poder Judiciário. Pois a metodologia empregada para mapeamento de competências e identificação de lacunas pode contribuir com o desenvolvimento de pessoas em outras áreas da instituição.

Na prática, em razão das competências identificadas, o treinamento favorece uma entrega mais célere da prestação jurisdicional para sociedade. Além do provável aumento da produtividade. Quanto ao oficial de justiça, a partir das entrevistas, constatou-se que um treinamento inicial seria de grande importância para aqueles que ingressam na carreira.

Como limitação da pesquisa, além da necessidade de estranhamento do pesquisador, pois pertence à carreira em estudo, indica-se a ausência da heteroavaliação. Por questões

éticas, apontadas pelo CEP-UFJF, o discurso dos superiores hierárquicos, sobre as competências dos oficiais de justiça, não foi coletado.

No entanto, visto ser importante uma comparação dos pontos de vista, para que a análise extrapole o nível do indivíduo, favorecendo a descoberta de novos problemas, ao nível de organização, revela-se como uma proposta para pesquisa futura.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, edição especial, São Paulo, p. 107-137, 2012.
- AGUIAR, A. M. **O longa manus e suas inusitadas histórias**. Brasília, DF: Superior Tribunal Militar, 2021. Disponível em: [https://www.stm.jus.br/images/O\\_Longa\\_Manus\\_e\\_suas\\_inusitadas\\_hist%C3%B3rias\\_FINA\\_L\\_virtual\\_PDFa.pdf](https://www.stm.jus.br/images/O_Longa_Manus_e_suas_inusitadas_hist%C3%B3rias_FINA_L_virtual_PDFa.pdf). Acesso em: 06 jul. 2023.
- ALVES-MAZZOTTI, J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, [s. l.], v. 36, n. 129, 637-651, 2006.
- ANDRADE, D. C. T.; RAMOS, H. D. A comparação entre grupos ocupacionais e lotação setorial/departamental de uma IFES sob a ótica da socialização organizacional. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 39, 2015.
- ANUNCIACÃO, J. O. **A justiça bate à porta: o papel do oficial de justiça na efetividade da prestação jurisdicional**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos) – Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2015.
- ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DOS OFICIAIS DE JUSTIÇA (ACOJ). **Oficial de Justiça é cargo em extinção diz conselheiro do CNJ**. [s.l.] Jusbrasil, 2010. Disponível em: <https://acoj.jusbrasil.com.br/noticias/2325906/oficial-de-justica-e-cargo-em-extincao-diz-conselheiro-do-cnj>. Acesso em: 27 jul. 2023.
- AZEVEDO, C. E. F.; OLIVEIRA, L. G. L.; GONZALEZ, R. K.; ABDALLA, M. M. A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 4, 2013, Brasília. **Anais[...]** Brasília: ANPAD, 2013.
- BACELLAR FILHO, Romeu Felipe. **Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BENEFÍCIO de prestação continuada (BPC). **Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome (MDS)**. [s.l.], 25 nov 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/mds/pt-br/acoes-e-programas/assistencia-social/beneficios-assistenciais/beneficio-assistencial-ao-idoso-e-a-pessoa-com-deficiencia-bpc>. Acesso em: 27 jul. 2023.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. 1. ed. São Leopoldo: Unisinos, 2005.

BITENCOURT, C. C.; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências. *In*: BITENCOURT, C. (org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman. p. 238-264; 2004.

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

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 07 jul. 2022.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940**. Código Penal. Rio de Janeiro: Presidência da República, 1940. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del2848.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848.htm). Acesso em: 07 jul. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. Brasília: Presidência da República, [2006a]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 27 jul. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília: Presidência da República, [2019]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35). Acesso em: 27 jul. 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941**. Código Processo Penal. Rio de Janeiro: Presidência da República, [1941]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del3689.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del3689.htm). Acesso em: 15 jul. 2023.

BRASIL. **Emenda constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016**. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm). Acesso em: 27 jul. 2023.

BRASIL. **Lei nº 4.878, de 3 de dezembro de 1965**. Dispõe sobre o regime jurídico peculiar dos funcionários policiais civis da União e do Distrito Federal. Brasília: Congresso Nacional, [1965]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4878.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4878.htm). Acesso em: 27 jul. 2023.

BRASIL. **Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973.** Institui o Código de Processo Civil. Brasília: Congresso Nacional, [1973]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5869.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5869.htm). Acesso em: 27 jul. 2023.

BRASIL. **Lei nº 6.185, de 11 de dezembro de 1974.** Dispõe sobre os servidores públicos civis da Administração Federal direta e autárquica, segundo a natureza jurídica do vínculo empregatício, e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, [1974]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1970-1979/l6185.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/l6185.htm). Acesso em: 27 jul. 2023.

BRASIL. **Lei nº 7.727, de 9 de janeiro de 1989.** Dispõe sobre a composição inicial dos Tribunais Regionais Federais e sua instalação, cria os respectivos quadros de pessoal e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, [1989]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7727.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7727.htm). Acesso em: 27 jul. 2023.

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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 27 jul. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.662, de 7 de junho de 1993.** Dispõe sobre profissão de Assistente Social e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, [1993]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8662.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8662.htm). Acesso em: 27 jul. 2023.

BRASIL. **Lei nº 10.593, de 6 de dezembro de 2002.** Dispõe sobre a reestruturação da Carreira Auditoria do Tesouro Nacional, que passa a denominar-se Carreira Auditoria da Receita Federal - ARF, e sobre a organização da Carreira Auditoria-Fiscal da Previdência Social e da Carreira Auditoria-Fiscal do Trabalho, e dá outras providências. Senado Federal, [2002]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10593.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10593.htm). Acesso em: 27 jul. 2023.

BRASIL. **Lei nº 10.826, de 22 de dezembro de 2003.** Dispõe sobre registro, posse e comercialização de armas de fogo e munição, sobre o Sistema Nacional de Armas – Sinarm, define crimes e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, [2003]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/l10.826.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.826.htm). Acesso em: 27 jul. 2023.

BRASIL. **Lei 11.079, de 30 de dezembro de 2004.** Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Brasília: Congresso Nacional, [2004]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm). Acesso em: 07 jul. 2022

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](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11416.htm). Acesso em: 22 jul. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006.** Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, [2006c]. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/111419.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111419.htm). Acesso em: 07 out. 2022.

**BRASIL. Lei nº 11.473, de 10 de maio de 2007.** Dispõe sobre cooperação federativa no âmbito da segurança pública e revoga a Lei no 10.277, de 10 de setembro de 2001. Brasília: Congresso Nacional, [2007]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/111473.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111473.htm). Acesso em: 07 out. 2022.

**BRASIL. Lei nº 12.694, DE 24 DE JULHO DE 2012.** Dispõe sobre o processo e o julgamento colegiado em primeiro grau de jurisdição de crimes praticados por organizações criminosas; altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal, o Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941 - Código de Processo Penal, e as Leis nºs 9.503, de 23 de setembro de 1997 - Código de Trânsito Brasileiro, e 10.826, de 22 de dezembro de 2003; e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, [2012]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112694.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112694.htm). Acesso em: 11 out. 2022.

**BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015.** Código de Processo Civil. Brasília: Congresso Nacional, [2015]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm). Acesso em: 07 out. 2022.

**BRASIL. Lei nº 14.195, de 26 de agosto de 2021.** Dispõe sobre a facilitação para abertura de empresas, sobre a proteção de acionistas minoritários, sobre a facilitação do comércio exterior, sobre o Sistema Integrado de Recuperação de Ativos (Sira), sobre as cobranças realizadas pelos conselhos profissionais, sobre a profissão de tradutor e intérprete público, sobre a obtenção de eletricidade, sobre a desburocratização societária e de atos processuais e a prescrição intercorrente na Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil); altera as Leis nºs 11.598, de 3 de dezembro de 2007, 8.934, de 18 de novembro de 1994, 6.404, de 15 de dezembro de 1976, 7.913, de 7 de dezembro de 1989, 12.546, de 14 de dezembro 2011, 9.430, de 27 de dezembro de 1996, 10.522, de 19 de julho de 2002, 12.514, de 28 de outubro de 2011, 6.015, de 31 de dezembro de 1973, 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), 13.105, de 16 de março de 2015 (Código de Processo Civil), 4.886, de 9 de dezembro de 1965, 5.764, de 16 de dezembro de 1971, 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e 13.874, de 20 de setembro de 2019, e o Decreto-Lei nº 341, de 17 de março de 1938; e revoga as Leis nºs 2.145, de 29 de dezembro de 1953, 2.807, de 28 de junho de 1956, 2.815, de 6 de julho de 1956, 3.187, de 28 de junho de 1957, 3.227, de 27 de julho de 1957, 4.557, de 10 de dezembro de 1964, 7.409, de 25 de novembro de 1985, e 7.690, de 15 de dezembro de 1988, os Decretos nºs 13.609, de 21 de outubro de 1943, 20.256, de 20 de dezembro de 1945, e 84.248, de 28 de novembro de 1979, e os Decretos-Lei nºs 1.416, de 25 de agosto de 1975, e 1.427, de 2 de dezembro de 1975, e dispositivos das Leis nºs 2.410, de 29 de janeiro de 1955, 2.698, de 27 de dezembro de 1955, 3.053, de 22 de dezembro de 1956, 5.025, de 10 de junho de 1966, 6.137, de 7 de novembro de 1974, 8.387, de 30 de dezembro de 1991, 9.279, de 14 de maio de 1996, e 9.472, de 16 de julho de 1997, e dos Decretos-Lei nºs 491, de 5 de março de 1969, 666, de 2 de julho de 1969, e 687, de 18 de julho de 1969; e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, [2021]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/114195.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114195.htm)> Acesso em: 22 jul. 2023.

BRAUN, V. ; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 77-101, Jan. 2006.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, Jul./Set. 2003. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/3766/1/ARTIGO\\_CompetenciasRelevantesProfissionais.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/3766/1/ARTIGO_CompetenciasRelevantesProfissionais.pdf). Acesso em: 27 jul. 2023.

CAMÕES, M. R. de S. Suporte à transferência de treinamento: estudo de caso na administração pública. In: PANTJOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. (org.). **Bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília. ENAP, 2010. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2023.

CANABRAVA, T.; VIEIRA, O. F. A. **Treinamento e desenvolvimento para empresas que aprendem**. Brasília: Editora Senac – DF, 2006.

CANOTILHO, J. J. G. et al. **Comentários à Constituição do Brasil**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

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

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). **Relatório de Grupo de Trabalho de Produção Técnica**. Brasília: [2019]. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-producao-tecnica-pdf>. Acesso em: 27 jul. 2023.

COELHO, R. C. **Estado, governo e mercado**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2014.

COLOMBO, C. P. **Oficiais da JFRJ terão curso online para cumprimento de mandados remoto**. [s.l.] Fenassojaf, 2020. Disponível em: <https://www.fenassojaf.org.br/noticias/oficiais-da-jfrj-terao-curso-online-para-cumprimento-de-mandados-remoto>. Acesso em: 11 jul. 2023.

COLOMBO, C. P. **100 mortes pela Covid: Fenassojaf presta homenagem aos oficiais de justiça que não sobreviveram à pandemia**. [s.l.] Fenassojaf, 2021. Disponível em: <http://www.fenassojaf.org.br/noticias/12/NOT%3%8DCIAS/3973/100-MORTES-PELA-COVID-FENASSOJAF-PRESTA-HOMENAGEM-AOS-OFCIAIS-DE-JUSTI%3%87A-QUE-N%3%83O-SOBREVIVERAM-%3%80-PANDEMIA>. Acesso em: 11 jul. 2022.

COLOMBO, C. P. **CNJ referenda decisão do TJTO sobre extinção do cargo de oficial de justiça**. [s.l.] Fenassojaf, 2019. Disponível em: <http://www.fenassojaf.org.br/noticias/12/NOT%3%8DCIAS/2975/CNJ-REFERENDA-DECIS%3%83O-DO-TJTO-SOBRE-EXTIN%3%87%3%83O-DO-CARGO-DE-OFCIAL-DE-JUSTI%3%87A>. Acesso em: 07 jul. 2022.

COLOMBO, C. P. **Nova reunião com a direção do Foro da SJRJ trata sobre os desdobramentos da segurança para os oficiais de justiça**. [s.l.] Fenassojaf, 2022. Disponível em: <https://www.fenassojaf.org.br/noticias/nova-reuniao-com-a-direcao-do-foro-da-sjrj-trata-sobre-os-desdobramentos-da-seguranca-para-os-oficiais-de-justica>. Acesso em: 11 jul. 2023.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Manual de instrução**. Servidores em fase de progressão ou promoção. Brasília: [2008?]. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/unidades/gestao-de-pessoas/manual-progressao.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2023.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Mapa estratégico da Justiça Federal 2021-2026**. Brasília: CJP, [2020a]. Disponível em: [https://www.cjf.jus.br/observatorio2/temas/estrategia/justica-federal/mapa-estrategico/at\\_download/file](https://www.cjf.jus.br/observatorio2/temas/estrategia/justica-federal/mapa-estrategico/at_download/file). Acesso em: 11 jul. 2022.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Planos Nacionais de Capacitação e Aperfeiçoamento**. Brasília: [2017?]. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/pnc-pna>. Acesso em: 24 jul. 2023.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Resolução nº 43, de 19 de dezembro de 2008**. Institui, no âmbito do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo grau, o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Funcional – SIADES. Brasília: 2008. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/publico/biblioteca/Res%20043%20de%202008.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2022

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Resolução nº 432, de 13 de dezembro de 2016**. Dispõe sobre o projeto político-pedagógico para capacitação e desenvolvimento dos servidores do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo grau. Brasília: 2016. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/Resoluon.CJFRES201600432.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2023.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Resolução nº 668, de 09 de novembro de 2020**. Dispõe sobre a Estratégia da Justiça Federal 2021-2026. Brasília: CJP, 2020b. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/observatorio2/normas/normas/cjf/resolucoes/resolucao-n-668-2020-cjf-de-09-de-novembro-de-2020/resolucao-n-668-2020-cjf-de-09-de-novembro-de-2020/view>. Acesso em: 24 jul. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Decisão terminativa**. Pedido de Providências nº 0000976-12.2015.2.00.0000. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: [https://www.migalhas.com.br/arquivos/2020/6/86ABFFA00B4855\\_DECISAOCNJ.pdf](https://www.migalhas.com.br/arquivos/2020/6/86ABFFA00B4855_DECISAOCNJ.pdf). Acesso em: 11 jul. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Pedido de providências nº 0004738-07.2013.2.00.0000**. Brasília: Jusbrasil, [2014?]. Disponível em: <https://cnj.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/418531549/pedido-de-providencias-pp-47380720132000000>. Acesso em: 07 jul. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 192, de 8 de maio de 2014**. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Brasília: 2014. Disponível em: [https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao\\_comp\\_192\\_08052014\\_25032019140503.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_192_08052014_25032019140503.pdf) Acesso em: 11 jul. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 354, de 19 de novembro de 2020.** Dispõe sobre o cumprimento digital de ato processual e de ordem judicial e dá outras providências. Brasília: 2020. Disponível em: < <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3579>> Acesso em: 07 jul. 2022.

CORREIA, D. et al. **Manual de Procedimentos de Segurança para os Oficiais de Justiça do Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região.** Salvador: 2016. Disponível em: [http://www.assojafba.org.br/documentos/Manual\\_Oficiais\\_de\\_Justi%C3%A7a.pdf](http://www.assojafba.org.br/documentos/Manual_Oficiais_de_Justi%C3%A7a.pdf). Acesso em: 26 jul. 2023.

COSTA, D. V. F. et al. Diagnóstico da necessidade de treinamento: O caso Beta Engenharia LTDA. **Revista Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n. 37, p. 190-214, 2013.

COSTA, M. F.; COSTA, M. F. B. **Projeto de pesquisa: entenda e faça.** 6 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

DIRETOR-GERAL DA POLÍCIA FEDERAL. **Instrução normativa nº 201-DG/PF, de 9 de julho de 2021.** Estabelece os procedimentos relativos ao Sistema Nacional de Armas e à aquisição, registro, posse, porte, cadastro e comercialização de armas de fogo e munições. Brasília: 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/pf/pt-br/assuntos/armas/normativos/in-180-2020-controle-de-armas-de-fogo-bs-175.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2022.

DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAL. **Edital nº 1 DGP/PF, de 15 de janeiro de 2021.** Concurso público para o provimento de vagas nos cargos de delegado de polícia federal, agente de polícia federal, escrivão de polícia federal e papiloscopista policial federal. Brasília: 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/edital-n-1-dgp/pf-de-15-de-janeiro-de-2021concurso-publico-para-o-provimento-de-vagas-nos-cargos-de-delegado-de-policia-federal-agente-de-policia-federal-escrivao-de-policia-federal-e-papiloscopista-policial-federal-299236552>. Acesso em: 11 jul. 2023.

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

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros.** São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas articulada por meio de competências. In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M. e S., T. S. **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública.** 1. ed. São Paulo: FIA/USP, 2013.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.

EVANGELISTA, C. **Emenda modificativa nº 10 à proposta de emenda constitucional nº 6/2019.** Inclui oficiais de justiça entre os beneficiários de aposentadoria especial. Brasília: Câmara dos Deputados, [2019]. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2203537>> Acesso em: 11 jul. 2022.

FELDMAN, D. C. A contingency theory of socialization. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 21, n. 3, p. 433-450, 1976.

FERREIRA, M. R. L. et al. Gestão de Pessoas no Setor Público: análise do processo de socialização de novos concursados. In: X SEMEAD – Seminários em Administração. **Anais[...]** São Paulo: FEA/USP, 2007.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], Edição especial, p. 183-196, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], vol. 44, nº 1, p. 44-57, 2004.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Revista Paidéia**, [s. l.], v. 14, n. 28, p. 139-152, 2004.

FREITAS, M. A.; BATISTA JUNIOR, J. C. **Oficial de justiça**: elementos para capacitação profissional. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Triunfal Gráfica e Editora, 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública - RAP**. Rio de Janeiro, vol. 34, n. 3, p. 125-140, Maio/Jun. 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>.

JUSTIÇA FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Portal educação corporativa**. Rio de Janeiro: 2023. Disponível em: <https://www10.trf2.jus.br/educa/>. Acesso em: 11 jul. 2023

JUSTIÇA FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Portaria nº JFRJ-PGD-2021/00007**, de 16 de março de 2021. Dispõe sobre normas que regulamentam o funcionamento das Centrais de Mandados e a distribuição das ordens judiciais no âmbito da Seção Judiciária do Rio de Janeiro, enquanto perdurarem as medidas de contenção à pandemia por coronavírus (COVID-19), para fins de distribuição de expedientes e cumprimento, preferencialmente por meio eletrônico. Rio de Janeiro: [2021]. Disponível em: [https://www7.trf2.jus.br/sophia\\_web/index.html](https://www7.trf2.jus.br/sophia_web/index.html). Acesso em: 07 jul. 2022.

JUSTIÇA FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Regulamento nº JFRJ-RTO-2019/00011, de 5 de junho de 2019**. Regulamento dos procedimentos administrativos relacionados às atividades dos oficiais de justiça avaliadores federais. Rio de Janeiro: [2019]. Disponível em: <https://www.jfrj.jus.br/sites/default/files/Normas/jfrjrto201900011a.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2023.

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/SENSOR/jfrjrto202200003a.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2023.

JUSTIÇA MILITAR DA UNIÃO (JMU). **Portal educação a distância**. Brasília: 2023. Disponível em: <https://ead.stm.jus.br/dipes/login/index.php>. Acesso em: 21 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.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, F. C. T.; PINHEIRO, L. E. L. O estudo de caso como delineamento metodológico: aplicabilidade e consistência. In: BAUER, F. C.; VARGAS JR., F. M. **Produção e gestão agroindustrial**. Campo Grande: Editora Uniderp, 2008, p. 145-164.

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

LIMA FILHO, G. A. **Carreira de oficial** de Justiça deve ser reconhecida como exclusiva de Estado. Consultor Jurídico, [s. l.], 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-ago-18/lima-filho-carreira-oficial-justica>. Acesso em: 07 jul. 2022.

LIMA FILHO, G. A. **Mensagem da presidência do Sindojus sobre a extinção de cargos de Oficiais de Justiça no TJDF**. Brasília: SINDOJUS/DF, 2021. Disponível em: <http://www.sindojus.org.br/2021/08/mensagem-da-presidencia-do-sindojus.html>. Acesso em: 07 jul. 2022.

LOPES, L. **INSS: tempo médio de concessão de benefícios cai, mas fila aumenta**. [s.l.] EXTRA, 2023. Disponível em: <https://extra.globo.com/economia/noticia/2023/05/inss-tempo-medio-de-concessao-de-beneficios-caiu-mas-fila-aumentou-em-marco.ghtml>. Acesso em: 22 jul. 2023.

MAGALHÃES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de psicologia**, [s.l.], v. 6, n. 1, p. 33-50, 2001.

MARCATO, A. C. **Código de Processo Civil – Interpretado**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

MENDES, A. M. M. et al. **Relatório Final de Pesquisa de Saúde da Fenajufe**. Brasília: Fenajufe, 2019. Disponível em: <https://www.fenajufe.org.br/relafinal.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2023.

MORAIS FILHO, E. A. **Projeto de Lei nº 9609 de 2018**. Altera a Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015, Código de Processo Civil, instituindo o inciso VII no art. 154, atribuindo ao Oficial de Justiça a incumbência de conciliar e mediar conflitos constantes nos processos judiciais. Brasília: Câmara dos Deputados, 2018. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2168274>. Acesso em: 27 jul. 2023.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, 2011

NARY, G. **Oficial de Justiça: Teoria e Prática**. 1. ed. São Paulo: Leud, 1992.

NEVES, D. A. A. **Manual de Direito Processual Civil**. 10. ed. rev., atual. e ampl. Salvador: Juspodivm, 2018.

OLIVEIRA, R. C. R. **Curso de Direito Administrativo**. 6. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2018. E-book.

ORAÇÃO do oficial de justiça. **Assojaf/PR**, Paraná, 28 ago. 2007. Disponível em: <https://www.assojafpr.org.br/artigo/64/oracao-do-oficial-de-justica/>. Acesso em: 28 jul. 2023.

PAULA, J. L. M. **História do Direito Processual Brasileiro**. Das Origens Lusas à Escola Crítica do Processo. 1 ed. São Paulo: Editora Manole, 2002.

PAULO, V.; ALEXANDRINO, M. **Direito Constitucional descomplicado**. 16. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2017.

PIRES, A. K. et. al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <https://esmec.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2013/06/8-gestao-por-competencia.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2023

PRATES, A. et al. Mapeamento de competências: necessidades de aprimoramento de analistas periciais em contabilidade do Ministério Público Federal. **Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal do Rio Grande do Norte**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 215–233, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/17145>. Acesso em: 12 jul. 2023.

PROFIAP. **Sobre o curso**. Brasília: 2021. Disponível em: <https://profiap.org.br/sobre/#sobre-curso>. Acesso em: 27 jul. 2023.

RÊGO, V. V. **Parecer nº 98, de 2023 – PLEN/SF**. Redação final das Emendas do Senado ao Projeto de Lei nº 4.188, de 2021, da Presidência da República. Brasília: Senado Federal, 2023. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=9409150&ts=1689112056892>. Acesso em: 12 jul. 2023.

RODRIGUES, A. C. P. **Proposta de Emenda à Constituição nº 414**, de 4 de junho de 2014. Reconhece o Oficial de Justiça como função essencial à Justiça. Brasília: 2014. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=618369>> Acesso em: 07 jul. 2022.

SALGADO, G. (coord.). **Fiscais e meirinhos** – a administração no Brasil colonial. Rio de Janeiro: Nova Fronteira/Pró-Memória/ Instituto Nacional do Livro, 1985.

SANT'ANNA, A. S. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? **Revista de Administração de Empresas-eletrônica**, São Paulo, v. 7, n. 1, 2008.

SANTOS, F. P.; CARVALHO JÚNIOR, P. A. **Dossiê de crimes cometidos contra oficiais de justiça durante o cumprimento de ordens judiciais**. Goiânia: Assojaf-GO, 2021. Disponível em: [https://ad34a6d9-e02e-49cf-90aad89ae06c1b77.filesusr.com/ugd/a2b547\\_90516e53886d48acb6adad3074d33df3.pdf](https://ad34a6d9-e02e-49cf-90aad89ae06c1b77.filesusr.com/ugd/a2b547_90516e53886d48acb6adad3074d33df3.pdf). Acesso em: 27 jul. 2023.

SARSUR, A. M. **Gestão por competências: a percepção de ganho social do trabalhador**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2007.

RIO DE JANEIRO, Governo do. Secretaria de Estado de Polícia Civil do Estado do Rio De Janeiro. **Edital nº 1/Delegado, de 10 de setembro de 2021**. XIII concurso público para o provimento de cargos vagos na classe inicial da carreira de delegado de polícia – 3ª classe do quadro permanente da Secretaria de Estado de Polícia Civil do Estado do Rio De Janeiro. Rio de Janeiro: [2021]. Disponível em: [https://cdn.cebraspe.org.br/concursos/pc\\_rj\\_21\\_delegado/arquivos/ED\\_1\\_PCRJ\\_ABT.PDF](https://cdn.cebraspe.org.br/concursos/pc_rj_21_delegado/arquivos/ED_1_PCRJ_ABT.PDF). Acesso em: 20 jul. 2023.

SERRETTI, A. P.; CARMO, J. P. G.; AGUIAR, B. B. **Análise jurídica dos riscos inerentes ao oficial de justiça no Brasil**. Análise dos riscos inerentes ao exercício do cargo oficial de justiça no Brasil e seu tratamento jurídico atual. Belo Horizonte: Novas Edições Acadêmicas, 2018. E-book.

RECONHECIDO o desvio de função de servidores e garantido o direito à reparação pecuniária. [S. l.: s. n.], 2019. Disponível em: <https://www.servidor.adv.br/vitorias/reconhecido-o-desvio-de-funcao-de-servidores-e-garantido-o-direito-a-reparacao-p/223>. Acesso em: 27 jul. 2023.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. **REUNA**, Belo Horizonte, v.18, n.4, p. 5-20, 2013.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, [s. l.], vol.17, nº 1., p. 1-14, 2015.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT**, [s. l.], v. 2, n. 1, Jan./Jun. 2013.

SILVA, M. R.; BARBOSA, M. A. S.; LIMA, L. G. B. Usos e possibilidades metodológicas para os estudos qualitativos em Administração: explorando a análise temática. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 111-123, 2020.

SINDICATO DOS TRABALHADORES DO JUDICIÁRIO FEDERAL NO RIO GRANDE DO SUL. **Trabalhar com saúde é um direito**. Pesquisa de saúde 2016/2017. Rio Grande do Sul: Sintrajufe, 2017.

SOARES, D. **Manual do oficial de justiça**, a *longa manus* do Poder Judiciário. 2. ed. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 1998.

SOARES, M. P. **Manual prático-teórico do oficial de justiça** – avaliador federal e estadual. 2ª ed. Curitiba: Juruá, 2011.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Portaria conjunta nº 1, de 7 de março de 2007**. Brasília, [2007]. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/prtc/2007/portaria-conjunta-no-1-de-7-de-marco-de-2007>. Acesso em: 27 jul. 2023.

TAORMINA, R. J. Convergent validation of two measures of organizational socialization. **The International Journal of Human Resource Management**, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 76-94, 2004. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/233123893\\_Convergent\\_Validation\\_of\\_Two\\_Measures\\_of\\_Organizational\\_Socialization](https://www.researchgate.net/publication/233123893_Convergent_Validation_of_Two_Measures_of_Organizational_Socialization). Acesso em: 11 jul. 2022

THEODORO JÚNIOR, H. **Curso de direito processual civil**. Volume I. 59. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 2ª REGIÃO. **Consolidação de normas da Corregedoria Regional da Justiça Federal da 2ª região**. Rio de Janeiro, [2022]. Disponível em: <https://static.trf2.jus.br/nas-internet/documento/corregedoria/atos/normas/consolidacao-de-normas-25-02-2023.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2023.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 2ª REGIÃO. **Edital nº 1/2016**. Rio de Janeiro, [2016]. Disponível em: <https://www10.trf2.jus.br/ai/wp-content/uploads/sites/3/2015/09/edital-01-2016-abertura-de-inscricoes.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2023.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 2ª REGIÃO. **Portal da corregedoria**. Rio de Janeiro: [2021?]. Disponível em: <https://www10.trf2.jus.br/corregedoria/transparencia/planejamento-estrategico-do-trf2/>. Acesso em: 24 jul. 2023.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 2ª REGIÃO. **Programação de Capacitação e Desenvolvimento 2023**. Rio de Janeiro, [2023]. Disponível em: <https://www10.trf2.jus.br/educa/wp-content/uploads/sites/36/2023/05/programa-capacitacao-desenvolvimento-trf2-2023.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2023.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 2ª REGIÃO. **Resolução nº TRF2-RSP-2021/00049, de 17 de junho de 2021**. Rio de Janeiro, [2021]. Disponível em: [http://www7.trf2.jus.br/sophia\\_web/index.asp?codigo\\_sophia=139638](http://www7.trf2.jus.br/sophia_web/index.asp?codigo_sophia=139638). Acesso em: 24 jul. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Manual de normalização para apresentação de trabalhos acadêmicos**. Juiz de Fora, 2023. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/biblioteca/wp-content/uploads/sites/56/2023/08/Manual-de-normaliza%C3%A7%C3%A3o-24.08.23.pdf>. Acesso em: 23/10/2023.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward a theory of organization socialization. **Research in Organizational Behavior**, Salt Lake City, v. 1, p. 209-264, 1979.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. E-book.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

### APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas

Perfil do Entrevistado	1. Idade: _____ anos 2. Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Outro _____ 3. Escolaridade: Outra Graduação? ( ) Sim . Em que área? _____ ( ) Não Pós-graduação? ( ) Sim. Qual? _____ ( ) Não 4. Oficial de justiça? ( ) Sim ( ) Não. Informar cargo e/ou função _____ 5. Qual seu tempo de exercício no cargo atual? _____ (em anos) 6. Lotação: _____ 7. Ocupação anterior: _____		
Problema de pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos	Perguntas para o roteiro de entrevista
Considerando as competências requeridas para a função, o trabalho do oficial de justiça requer um treinamento inicial para o exercício das atribuições?	Identificar a necessidade de treinamento inicial para que o oficial de justiça entre em exercício das suas atribuições, considerando as competências requeridas para a função.	1. Descrever as tarefas relacionadas ao trabalho dos oficiais de justiça.	1.1 Descreva as diligências (citação, intimação e outras) relacionadas ao trabalho do oficial de justiça. 1.2 Quais tipos de diligências você considera mais complexas? Por quê? 1.3 Descreva como você percebe o risco na atividade do oficial de justiça. 1.4 De que maneira esses riscos podem ser eliminados? 1.5 Compare as atribuições dos oficiais de justiça com outras carreiras do serviço público. 1.6 Que mudanças nas atribuições do cargo de oficial de justiça seriam importantes para carreira?
		2. Mapear as competências requeridas para o cargo de oficial de justiça.	2.1 Do ponto de vista organizacional, considerando a missão institucional (declarar para o entrevistado), como o oficial de justiça pode agregar valor à Justiça Federal?
		3. Identificar as competências essenciais para a prática do trabalho.	3.1 (Depois de avaliar a importância no questionário) Descreva o que considera um desempenho superior nesta competência.

		<p>4. Avaliar os treinamentos disponibilizados para o oficial de justiça.</p>	<p>4.1 Quando você ingressou no cargo, como você aprendeu a função?  4.2 Em sua opinião, o oficial de justiça necessitaria de algum treinamento específico para começar a atuar na função? Explique.  4.3. Você entende que as ações de treinamento oferecidas pela SJRJ atendem às necessidades de capacitação dos oficiais de justiça para o trabalho? Se positivo, indique quais.  4.4 Você conhece algum curso de capacitação específico para o exercício do cargo de oficial de justiça, na rede pública ou privada? Se positivo, indique.  4.5 Indique um conteúdo que julgue interessante para o trabalho do oficial de justiça.  4.6 Considerando as inovações nas dinâmicas de trabalho, ocorrida durante a pandemia do Covid-19, tente fazer um prognóstico de necessidades futuras de aprendizagem para os oficiais de justiça.</p>
		<p>5. Propor um programa de treinamento inicial que coordene as competências requeridas com as necessidades de treinamento.</p>	<p>5.1 Quais métodos de treinamento seriam mais adequados para os oficiais de justiça?  5.2 Como seria um treino prático para oficial de justiça?  5.3 Qual o melhor local, época e carga horária para um treinamento dirigido a oficiais de justiça?</p>



### APÊNDICE C – Protocolo de pesquisa documental

Problema de pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos	Documento considerado
Considerando as competências requeridas para a função, o trabalho do oficial de justiça requer um treinamento inicial para o exercício das atribuições?	Identificar a necessidade de treinamento inicial para que o oficial de justiça entre em exercício das suas atribuições, considerando as competências requeridas para a função.	1. Descrever as tarefas incumbidas aos oficiais de justiça.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidação de normas da Corregedoria Regional da Justiça Federal da 2ª Região</li> <li>• Resolução do CNJ nº 354, de 18 de novembro de 2020</li> <li>• Regulamento nº JFRJ-RTO-2019/00011, de 5 de junho de 2019</li> </ul>
		2. Mapear as competências requeridas para o cargo de oficial de justiça.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portal do CJF</li> <li>• Resolução do CJF nº 668, de 09 de novembro de 2020</li> <li>• Resolução nº TRF2-RSP-2021/00049, de 17 de junho de 2021</li> <li>• Portaria conjunta do STF nº 1, de 7 de março de 2007</li> <li>• Resolução do CJF nº 43, de 19 de dezembro de 2008</li> <li>• Manual de instrução. Servidores em fase de progressão ou promoção (CJF)</li> </ul>
		3. Identificar as competências mais relevantes para a prática do trabalho.	
		4. Avaliar os treinamentos disponibilizados para o oficial de justiça.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portal Educação Corporativa da SJRJ</li> <li>• Resolução do CNJ nº 192, de 8 de maio de 2014</li> <li>• Decisão terminativa no Pedido de Providências ao CNJ nº 0000976-12.2015.2.00.0000</li> <li>• Resolução do CJF nº 432, de 13 de dezembro de 2016</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edital nº 1/2016 do Concurso público de provas para provimento de cargos do TRF2</li> <li>• Edital nº 1 DGP/PF, do Concurso público para o provimento de vagas nos cargos Polícia Federal</li> </ul>
		5. Propor um programa de treinamento inicial que coordene as competências requeridas com as necessidades de treinamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulamento nº JFRJ-RTO-2022/00003, de 26 de janeiro de 2022</li> <li>• Portal Educação Corporativa da SJRJ</li> <li>• Portal Educação a Distância da Justiça Militar da União</li> </ul>

### APÊNDICE D - PLANILHAS DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

1) Síntese (S), subcategorias temáticas inferidas e entendimento das respostas dos entrevistados (En) para questão **1.1 – “Descreva as diligências (citação, intimação e outras) relacionadas ao trabalho do oficial de justiça”**:

<b>E1</b> <b>(S)</b>	Definição legal dos atos de citação e intimação. Outros atos praticados seriam a reintegração de posse, cujo objetivo seria retirar alguém de um imóvel; busca e apreensão de veículo; e verificação sócio econômica, que o oficial de justiça exerce em aparente desvio de função.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Definição legal. Atos processuais.
<b>E2</b> <b>(S)</b>	Dificuldades de contato com os destinatários do mandado, envolvendo o acesso ao morador dentro da residência, acesso e localização do endereço, existência de vizinhos. A prática dos atos processuais só são possíveis se conseguido o contato com o destinatário. Cada ato requer uma abordagem diferente. A recepção pelos interlocutores também varia, influenciando inclusive a obtenção de informações para conclusão do trabalho nos autos do processo, gerando retrabalho.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Localização do endereço. Abordagem. Coleta de informações.
<b>E3</b> <b>(S)</b>	Previamente, acessar mesa virtual de trabalho, fazer uma triagem, elaborar roteiro de cumprimento pelos critérios geográfico e complexidade de cumprimento. Posteriormente seguir a ordem de cumprimento com auxílio de aplicativo de localização. Mandados de comunicação processual são menos complexos que os de constrição judicial e de força.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Trabalho prévio. Roteiro. Localização do endereço. Complexidade.
<b>E4</b> <b>(S)</b>	Análise prévia dos mandados recebidos, elaboração de roteiro pelo critério geográfico, por razões de segurança e otimização do trabalho. O trabalho de campo consiste em localizar o destinatário, pessoa física ou jurídica, e efetuar o cumprimento do ato. Verificar se houve o parcelamento do débito. Obtenção de informações para localização de destinatário não encontrado.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Trabalho prévio. Roteiro. Localização do endereço. Coleta de informações.
<b>E5</b> <b>(S)</b>	Dirigir-se ao endereço constante do mandado e efetuar o cumprimento. No caso de constrição de bens, há necessidade de elaboração de um auto de penhora.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Localização do endereço. Trabalho prévio.
<b>E6</b> <b>(S)</b>	Rotina de identificação funcional e cuidados na abordagem. Atos de comunicação processual são mais simples. Necessidade de diligências prévias para o cumprimento de atos mais complexos, principalmente quanto à localização dos endereços.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Abordagem. Complexidade. Trabalho prévio. Localização do endereço.
<b>E7</b> <b>(S)</b>	Cumprimento dos mandados de comunicação processual, pelas modalidades remota e/ou presencial, garantindo a ciência inequívoca do ato pelo destinatário. As penhoras geralmente	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Cumprimento remoto.

	resultam positivas, quando opostas a grandes empresas; ou se destinam à constrição judicial de veículos e imóveis. Efetivação de avaliações socioeconômicas em grande número.	Complexidade.
<b>E8</b> <b>(S)</b>	Atos de comunicação processual têm cumprimento equivalente. Atos preparatórios consistem em identificar endereços, constatar se distribuídos corretamente, localizar os endereços em mapa e fazer roteiro. Postergar o cumprimento remoto para o caso de falha no cumprimento presencial. Em campo, coletar informações junto a interlocutores. Muitas diligências resultam negativas. Quando positiva, a diligência ocorre com tranquilidade, cumprem-se os procedimentos legalmente previstos. Em pequena parte dos casos, requer que seja empregada a rotina legal de citação por hora certa.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Complexidade. Trabalho prévio. Roteiro. Cumprimento remoto. Coleta de informações.
<b>E9</b> <b>(S)</b>	Previamente, traçar o roteiro pelo critério geográfico, utilizando o aplicativo de geolocalização. Em campo, praticar o ato com empatia, explicando o conteúdo da ordem.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Roteiro. Abordagem.
<b>E10</b> <b>(S)</b>	Estudo prévio dos endereços, buscando resultados negativos anteriores. Em campo, o horário de trabalho preferencial é pela manhã e durante a semana, na tentativa o contato presencial com o destinatário, coletando informações. Em caso positivo, o ato é praticado, comunicando-se a ordem judicial de forma simples e acessível, orientando para defesa legal, informando contatos úteis, concluindo o procedimento legal previsto. Em caso negativo, fazer uso de cartão de visitas e, enquanto aguarda o retorno, proceder a novas diligências para encontrar pessoalmente o destinatário, dentro do prazo regulamentar para cumprimento. Havendo contatos informados no mandado, procede-se à citação pela modalidade remota, por meio de aplicativo de mensagens. Caso não haja êxito nas tentativas anteriores, procede-se ao trabalho em final de semana.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Trabalho prévio. Coleta de informações. Abordagem. Cumprimento remoto. Complexidade.
<b>E11</b> <b>(S)</b>	Para os atos de comunicação processual, buscar o contato presencial com o destinatário no endereço indicado. Se for casa, tenta-se o chamamento direto. Em caso de condomínio, buscam-se informações junto à Administração sobre a pessoa procurada. Tratando-se de destinatário pessoa jurídica, é oportuno pesquisar o nome do representante legal. Em verificação socioeconômica, considerando que cada juizado previdenciário tem seu próprio modelo de quesitos, foi interessante elaborar um modelo próprio, consolidando as diferentes perguntas. Procede-se à diligência presencial, com a tomada de fotos do local, remédios, laudos. Em caso de endereço localizado em área de risco, é tentada a diligência remota, por meio de chamada de vídeo. Importante certificar-se, pelos meios disponíveis, de que a parte encontra-se no endereço que informou no processo. A diligência remota é finalizada com o envio posterior de fotos, pela parte, atestada sua veracidade pelo oficial de justiça. No caso de penhora de imóvel, o mandado	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Abordagem. Coleta de informações. Trabalho prévio. Cumprimento remoto. Complexidade.

	<p>é cumprido, ainda que parcialmente, com as devidas justificativas ao juízo. Para penhora ou busca e apreensão de veículos, é requisito para prática do ato a confirmação visual do bem. Sobre a busca e apreensão, após uma diligência prévia no endereço com confirmação de localização do veículo, agenda-se a formalização do ato para o primeiro horário legal de cumprimento, cercado-se de todo aparato necessário para evitar a evasão do local. Para reintegração de posse em área de risco, o cumprimento só ocorrerá se houver a autorização ou determinação judicial com auxílio da polícia.</p>	
<b>E12 (S)</b>	<p>Prioridade para tentativa de cumprimento remoto. Não obtido êxito, procede-se à pesquisa do endereço e à tentativa de contato presencial como destinatário. No ato de citação, explicar para o destinatário o motivo da visita, apresentar as oportunidades para sua defesa legal. Por fim, proceder ao relatório circunstanciado da diligência, via certidão nos autos do processo.</p>	<p><b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Cumprimento remoto. Localização do endereço. Abordagem. Certidão.</p>
<b>E13 (S)</b>	<p>Verificação quanto à correta distribuição dos mandados recebidos eletronicamente. Impressão. Organização por critério geográfico, preferencialmente, e complexidade do ato. Em campo, estando no endereço indicado, precede-se à rotina de contato e cumprimento do ato. Caso não o destinatário não seja encontrado, novas tentativas ocorrerão em dias e horários diferentes.</p>	<p><b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Trabalho prévio. Roteiro. Complexidade. Localização do endereço. Abordagem.</p>
<b>E14 (S)</b>	<p>Estando no endereço, encontrando o destinatário, cumpre-se o ato de comunicação, explicando o motivo do ajuizamento da ação, bem como oportunidades de defesa. Ato de intimação, em tese, é mais bem recebido, visto que as partes já tem conhecimento do processo. De qualquer forma, é necessário certos cuidados na abordagem.</p>	<p><b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Localização do endereço. Abordagem. Complexidade.</p>
<b>Entendimento</b>		
<p>Os atos mais simples são citação e intimação; e os mais complexos são penhora, verificação socioeconômica, busca e apreensão e reintegração de posse. A rotina de tarefas se divide em três momentos: estudo preliminar dos mandados, trabalho de campo e certidão circunstanciada das diligências. O estudo prévio consiste em: verificar os expedientes distribuídos em mesa eletrônica, confirmando se não houve equívoco na distribuição para o oficial; impressão; organização por critério geográfico e complexidade do ato; roteirização com auxílio de aplicativo de geolocalização. Em campo, trata-se de localizar o endereço indicado no mandado e, lá estando, iniciar rotinas de coleta de informações, contato pessoal com o destinatário, abordagem, identificação e o cumprimento da ordem judicial. Nos atos de citação e intimação, toma-se o cuidado de explicar o conteúdo da ordem, de forma simples, apontando meios de defesa. No cumprimento de atos coercitivos, são necessárias diligências prévias, como a preparação de autos, localização de bens, análise de risco, solicitação de apoio. Existe a possibilidade de cumprimento remoto de alguns mandados, quando a ciência pelo destinatário precisa ser garantida, sendo útil</p>		

quando o destinatário não é encontrado fisicamente ou seu endereço encontra-se em área que ofereça risco para integridade física do servidor.

2) Síntese (S), subcategorias temáticas inferidas e entendimento das respostas dos entrevistados (En) para questão 1.2 – “Quais tipos de diligências você considera mais complexas? Por quê?”:

<b>E1</b> <b>(S)</b>	Verificações socioeconômicas são complexas por ser uma diligência que exige atenção a detalhes, além do contato direto com portadores de doenças mentais. Reintegração de posse é complexa quando é necessário proceder à desocupação de unidades habitacionais em localidades perigosas.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Verificação social. Reintegração de posse. Risco.
<b>E2</b> <b>(S)</b>	Reintegração de posse é complexa porque, previamente, envolve mais de uma diligência; ordem judicial elaborada em desconexão com a complexidade da diligência; mobilização de outros atores do processo, cuja participação é legalmente necessária. Durante sua execução, são enfrentados desafios relacionados ao estado da pessoa removida do imóvel e garantia de sua dignidade. Para busca e apreensão de veículos, valem as mesmas considerações, acrescentando-se o fato de que o bem buscado, sendo móvel, deve ser previamente localizado, adicionadas então diligências investigatórias em campo.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Reintegração de posse. Busca e apreensão. Diligências preparatórias.
<b>E3</b> <b>(S)</b>	Reintegração de posse é complexo por envolver uma primeira diligência de intimação para desocupação voluntária e orientações; e contato com preposto da parte autora para fornecimento de meios, sem os quais a diligência não se realiza. Busca e apreensão, também necessita de diligência prévia, para localização do bem, muitas vezes resultando negativa. Sendo positiva, é necessário o contato com preposto para fornecimento de meios. Outra diligência complexa é a verificação socioeconômica, cujos pedidos aumentaram consideravelmente.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Reintegração de posse. Diligências preparatórias. Busca e apreensão. Verificação social.
<b>E4</b> <b>(S)</b>	Diligências de processos criminais são complexas por sua própria natureza. É recomendável um estudo prévio do processo, como precaução de segurança. Também são complexas as avaliações de bens muito específicos, difíceis de encontrar no mercado para estudo de valores.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Processos criminais. Trabalho prévio. Avaliação.
<b>E5</b> <b>(S)</b>	Penhora de imóveis, quando o mandado não está instruído com informações essenciais, o que demanda tempo para obter. Verificação social é complexa devido aos endereços localizados em áreas perigosas.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Penhora. Verificação social. Risco
<b>E6</b>	A complexidade da busca e apreensão de veículos reside na coerção sobre um bem carregado de	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b>

(S)	importância. A reintegração de posse é complexa por consistir na retirada de uma pessoa de seu imóvel, residencial ou comercial utilizado para seu sustento. Busca e apreensão de menores, complexo devido a participar do afastamento do lar habitual de uma criança.	Busca e apreensão. Reintegração de posse. Busca e apreensão. Emoção.
E7 (S)	Avaliação socioeconômica é complexa devido ao estado vulnerabilidade do verificando, por enfermidade ou pela própria situação econômica; a doenças mentais que tornam violenta a pessoa sem medicação; e necessidade de empatia, paciência e tempo para conclusão. Reintegração de posse também é complexo. Penhora e avaliação pelo tempo envolvido e necessidade de conhecimento técnico, que extrapole o exercício do cargo.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Verificação social. Risco. Reintegração de posse. Penhora. Avaliação.
E8 (S)	Verificações sociais são as mais complexas por todo o trabalho envolvido: localizar o endereço, insalubridade do local, necessidade de fotografias, relatar detalhadamente a diligência e informações coletas, proceder ao tratamento das fotografias para atender às limitações do sistema.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Verificação social. Certidão.
E9 (S)	Na esfera criminal, são complexas as intimações cujos destinatários são pessoas que não estavam envolvidas com o processo, em especial, os jurados. Na esfera cível, a reintegração de posse é complexa por despertar emoções no executante pelo futuro resultado final da diligência. Busca e apreensão também seria complexo.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Processos criminais. Reintegração de posse. Busca e apreensão Emoção. Busca e apreensão.
E10 (S)	Reintegração de posse é complexo devido ao ato de remover uma pessoa do imóvel, envolvendo preposto, eventualmente requisição policial em caso de resistência, tempo despendido para conclusão, emoções despertadas. Penhora de imóveis é complexo, pois sua certidão requer boa amostragem para uma avaliação correta do bem. Verificações também são trabalhosas para certificar no sistema.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Reintegração de posse. Emoção. Diligências preparatórias. Penhora. Verificação social. Certidão.
E11 (S)	Busca e apreensão e reintegração de posse são diligências complexas porque resultam na retirada da posse de um bem particular, transferindo para outro, do que decorrem reações de indignação e violência.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Busca e apreensão. Emoção.
E12 (S)	Diligências de penhora sem indicação de bem, para garantia de débito de alto valor, quando são encontrados apenas maquinários de função específica e difícil avaliação.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Penhora. Avaliação.
E13	São complexas as constatações socioeconômicas e avaliação de bens. Neste último caso, quando	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b>

(S)	envolvem bens fora de um mercado acessível, o que dificulta a avaliação.	Verificação social. Avaliação.
<b>E14</b> (S)	Reintegração de posse é complexo, porque se trata de retirar uma pessoa de sua casa em curto prazo.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Reintegração de posse. Emoção.
<b>Entendimento</b>		
<p>Segundo os entrevistados, reintegração de posse é a diligência mais complexa. Inicialmente requer diligências preparatórias, como a intimação do ocupante para desocupação voluntária do imóvel, contato com preposto da parte solicitante da medida, para agendamento e fornecimento de meios. Durante sua execução, pode ser necessário o arrombamento e uso de força policial. Há muitas emoções despertadas, não apenas naqueles que sofrem a desocupação, mas também no oficial de justiça, que precisa garantir os direitos de ambas as partes do processo. A ordem de busca e apreensão sujeita ao mesmo ritual, acrescentando-se diligências prévias com objetivo de localização do bem objeto da busca. No entanto, aparentemente sua ocorrência é menos frequente que das reintegrações. A segunda diligência apontada como mais complexa é a verificação socioeconômica, que envolve inúmeros atos a ser praticados pelo oficial de justiça, em campo: localização do endereço, geralmente em regiões mais pobres e afetadas pela violência; coleta de informações detalhadas, inclusive fotografias, conforme solicitado em mandado; entrevista direta com jurisdicionado em situação de vulnerabilidade econômica, em sua própria casa, com enfermidades diversas, incluindo doentes mentais não medicados; situações que expõem o servidor a diversos riscos. Posteriormente, a certidão de diligência precisa ser detalhadamente escrita, visando levar aos autos toda realidade presenciada pelo oficial de justiça. Por fim, a avaliação de bens incomuns, foi considerada complexa por envolver a necessidade de conhecimento técnico sobre objetos sem mercado próprio ou acessível, o que dificulta a execução da tarefa. Na esfera penal, a complexidade refere-se à própria natureza do processo criminal, sendo sugerido um estudo prévio do jurisdicionado destinatário da ordem.</p>		

3) Síntese (S), subcategorias temáticas inferidas e entendimento das respostas dos entrevistados (En) para questão **1.3 – “Descreva como você percebe o risco na atividade do oficial de justiça”:**

<b>E1</b> (S)	Risco relacionado ao deslocamento urbano e a endereços de diligência em locais perigosos, neste caso, aumentado pelo risco de ser confundido como integrante das forças de segurança pública. Risco relacionado à reação do jurisdicionado, quanto ao objeto da ordem judicial recebida.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Exposição. Áreas perigosas. Identificação equivocada. Reação do outro.
<b>E2</b> (S)	Risco por trabalhar exposto, no ambiente externo, que pode ser território de comunidade, estando desacompanhado. Risco relacionado à reação do jurisdicionado, quanto ao objeto da ordem judicial recebida, e possível ameaça verbal.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Exposição. Áreas perigosas.

		Trabalhar sozinho. Reação do outro
<b>E3</b> <b>(S)</b>	O risco relaciona-se com a área geográfica de trabalho e com o tipo de diligência. Neste último caso, refere-se à resistência pelo jurisdicionado ao cumprimento das ordens de perda da posse de bem. No primeiro caso, refere-se a localidades dominadas pelo narcotráfico, exigindo cautela, busca prévia de informações antes de sair em campo, principalmente quando trabalhando em área desconhecida. Sem desconsiderar o risco comum pela simples exposição no perímetro urbano.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Exposição. Áreas perigosas. Reação do outro.
<b>E4</b> <b>(S)</b>	Risco pela natureza dos processos criminais. Risco relacionado ao local de cumprimento da diligência, pois mesmo fora de grandes centros urbanos há áreas perigosas. Risco por trabalhar desacompanhado. Risco de identificação equivocada.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Processos criminais. Áreas perigosas. Identificação equivocada. Trabalhar sozinho.
<b>E5</b> <b>(S)</b>	Risco relacionado ao local de diligência, possível de ser avaliado no momento de construir o roteiro de cumprimento.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Áreas perigosas.
<b>E6</b> <b>(S)</b>	Risco constante, enquanto dirige atento aos números dos endereços; quando se estaciona o veículo; ao sair do veículo. Risco de ser reconhecido por desafeto. Risco pelo tempo de exposição, enquanto busca atendimento pelo destinatário.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Exposição. Identificação equivocada.
<b>E7</b> <b>(S)</b>	Risco relacionado a diligências em locais isolados, sem área de cobertura de celular para solicitação de socorro, situação comum no interior do Estado. Risco de ingressar em comunidades sem conhecimento de sua real periculosidade.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Áreas perigosas. Trabalhar sozinho.
<b>E8</b> <b>(S)</b>	O risco e a sensação de falta de segurança são crescentes. Percepção de que estão aumentando as áreas, onde existe um controle paralelo ao Estado e que são consideradas de risco para integridade física do oficial de justiça. As barricadas instaladas por criminosos em comunidades delimitam o território de atuação do oficial de justiça.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Áreas perigosas.
<b>E9</b> <b>(S)</b>	Há o risco geográfico referente a territórios dominados pela criminalidade. Insegurança pela condição de mulher exercendo a profissão, pela possibilidade de sofrer violência cometida por destinatários do gênero masculino. O risco constante pode ser um motivo para deixar o cargo.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Áreas perigosas. Violência de gênero.
<b>E10</b> <b>(S)</b>	O risco geográfico referente a territórios controlados por criminosos é uma situação já inerente a todo o Rio de Janeiro. Há a possibilidade de certificar a área de risco, como justificativa para não ingressar em áreas perigosas. Ausência de um banco de dados oficial para cadastro de endereços indicados como área de risco, pelo menos das localidades mais notórias, a fim de evitar a expedição de novas ordens, que serão devolvidas com resultado negativo. Há risco pela	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Áreas perigosas. Reação do outro. Contágio. Processos criminais.

	reação dos destinatários, pela falta de conhecimento sobre o trabalho oficial de justiça. Risco sanitário, no trato com pessoas enfermas, sendo recomendável estudar o processo previamente. Mesmo raciocínio com relação aos réus em processos criminais, pela própria natureza da ação penal.	
<b>E11 (S)</b>	Risco relativo à reação do destinatário a uma ordem judicial negativa. Risco de vida pelo trabalho em áreas perigosas.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Áreas perigosas. Reação do outro.
<b>E12 (S)</b>	Risco relativo à reação do destinatário, potencializado por razão alheia à diligência. Risco por trabalhar sozinho. Risco relacionado às áreas perigosas e pela falta de reconhecimento dessa situação pela Administração.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Reação do outro. Trabalhar sozinho. Áreas perigosas.
<b>E13 (S)</b>	Risco da exposição aos perigos urbanos, devido ao trabalho externo. Risco pelo ingresso equivocado em áreas perigosas. Risco pela possibilidade de uma reação desproporcional dos destinatários à ordem judicial. Risco contra a honra, vida e integridade física.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Exposição. Áreas perigosas. Reação do outro.
<b>E14 (S)</b>	Risco de exposição aos perigos urbanos no deslocamento para determinados bairros. Risco de sofrer violência gratuita, independente do teor da decisão. Risco de ameaça, ignorada pelo prolator da ordem judicial, restando clara a ausência de suporte da Administração. Risco de sofrer ataque, devido à doença mental de destinatários. Risco pela violência urbana da cidade e por trabalhar sozinho.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Exposição. Reação do outro. Trabalhar sozinho.
<b>Entendimento</b>		
O principal risco, mencionado expressamente por quase todos os entrevistados, relaciona-se ao local da diligência, quando situado em área de alta periculosidade, agravado pelo risco de ser identificado como agente do poder público. No entanto, a mera exposição à violência urbana, decorrente do trabalho externo, também foi um fator de risco considerado importante pelos participantes. O receio quanto à reação dos destinatários das ordens judiciais também parece frequente na atividade do oficial de justiça. Neste caso, tratando-se de processo criminal, é recomendável um estudo prévio antes de sair em campo. Ainda relacionado à reação do destinatário, foi mencionado o risco de sofrer violência de gênero. O fato de o oficial de justiça trabalhar desacompanhado favorece a ocorrência dessas violências. O trabalho no interior do Estado, em zona rural, acarreta a dificuldade de se obter ajuda imediata, pela falta de cobertura do sinal de celular. Por fim, um risco pouco mencionado, mas aparentemente frequente devido à atuação do oficial de justiça nas verificações sociais, é o de contato com pessoas portadoras de doenças contagiosas.		

4) Síntese (S), subcategorias temáticas inferidas e entendimento das respostas dos entrevistados (En) para questão 1.4 – “De que maneira esses riscos podem ser eliminados?”:

<b>E1</b> <b>(S)</b>	Política pública, de difícil implementação, para reduzir o risco em comunidades.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Política Pública.
<b>E2</b> <b>(S)</b>	Trabalhar acompanhado de outro oficial nas diligências mais complexas, ou acompanhado de motorista. Conhecer sua área geográfica de atuação. Treinamento para abordagem do destinatário da ordem, focando em empatia, e situações de conflito.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Trabalhar sozinho. Conhecimento da área geográfica. Treinamento.
<b>E3</b> <b>(S)</b>	Auxílio de força policial nas diligências mais complexas, como as que geram a perda da posse do bem. No dia a dia, o risco é inerente à atividade, não há soluções efetivas, nem mesmo o porte de arma de fogo. O acompanhamento pelo núcleo de segurança da Justiça Federal, em cada diligência de rotina, acarretaria retardo na prestação jurisdicional.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Risco não pode ser eliminado. Auxílio de força policial.
<b>E4</b> <b>(S)</b>	Riscos podem ser minimizados com treinamento voltado para: preparação da diligência envolvendo a análise da natureza do processo, endereço e destinatário da ordem; e utilização de aplicativo de geolocalização.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Risco não pode ser eliminado. Precauções.
<b>E5</b> <b>(S)</b>	Risco de ingresso em local perigoso pode ser minimizado a partir de um contato prévio com a parte autora. Quando se tratar de destinatário réu em processo, resta apenas a certidão circunstanciada sobre os riscos de ingressar na localidade.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Risco não pode ser eliminado. Precauções.
<b>E6</b> <b>(S)</b>	Riscos são inerentes à profissão, podem ser minimizados ao trabalhar acompanhado de motorista ou outra pessoa.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Risco não pode ser eliminado.
<b>E7</b> <b>(S)</b>	Não é possível eliminar o risco. Verificar se o endereço de diligência é acessível. Caso o risco seja notório, é possível pedir o auxílio de força policial.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Risco não pode ser eliminado. Conhecimento da área geográfica. Auxílio de força policial.
<b>E8</b> <b>(S)</b>	Riscos podem ser minimizados, mas não eliminados. Manter-se informado sobre os riscos existentes em sua área geográfica de atuação. Valer-se do contato eletrônico com colegas que trabalham na mesma região, para obtenção de informações sobre zonas de perigo. Proceder-se a um mapeamento dessas áreas de risco.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Risco não pode ser eliminado. Conhecimento da área geográfica. Mapeamento. Precauções.
<b>E9</b> <b>(S)</b>	Os riscos podem ser reduzidos se houvesse um canal institucional para solicitação de socorro urgente.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Risco não pode ser eliminado. Suporte institucional.

<b>E10</b> <b>(S)</b>	Riscos não podem ser eliminados, mas reduzidos, com a elaboração de um banco de dados oficial, para inserção de endereços constatados como de risco pelos oficiais de justiça, que seriam consultados pelas secretarias dos juízos, antes da expedição de novos mandados. Individualmente, o oficial de justiça pode manter seu banco de dados particular.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Risco não pode ser eliminado. Mapeamento.
<b>E11</b> <b>(S)</b>	Riscos podem ser mitigados com as diligências remotas, valendo-se dos mecanismos que garantem a ciência da parte. Conhecer sua área de atuação geográfica e, constatado o risco, certifica-se circunstanciadamente, deixando de cumprir o mandado.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Risco não pode ser eliminado. Conhecimento da área geográfica. Cumprimento remoto.
<b>E12</b> <b>(S)</b>	Mapeamento institucional de áreas de risco e, a partir disso, padronizar uma forma de cumprimento que garanta a segurança do oficial de justiça, valendo-se das ferramentas legais.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Reação do outro. Trabalhar sozinho. Áreas perigosas. Mapeamento. Cumprimento remoto.
<b>E13</b> <b>(S)</b>	Conhecimento da área geográfica em que o oficial de justiça atua, incluindo horários mais adequados para o trabalho. Mapeamento institucional dos locais de risco acessível a todos. Existência de um canal institucional de suporte.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Conhecimento da área geográfica. Banco de dados. Suporte institucional.
<b>E14</b> <b>(S)</b>	Não é possível eliminar os riscos ocasionados pela violência urbana, porque isso dependeria de políticas públicas de governo. Estar sempre atento, antecipando-se à possibilidade de violência no local da diligência. Seguir o instinto. Por sua própria segurança em primeiro lugar, não ingressando em local com suspeita de ser perigoso. Evitar adentrar residências. Estudar previamente o processo nas verificações sociais.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Risco não pode ser eliminado. Política Pública. Precauções.

#### Entendimento

Há um consenso entre os entrevistados de que os riscos não podem ser eliminados, apenas minimizados. Referindo-se ao risco do endereço da diligência, ante a impossibilidade de uma política pública que reduza a violência comum em comunidades carentes, os participantes indicaram que conhecimento prévio da área geográfica é importante. Paralelamente, sugerem um mapeamento das áreas perigosas, acessível a todos os oficiais em diligências, ou a formalização de um banco de dados específico para endereços de risco, oficialmente reconhecidos pela Administração. Os mandados endereçados a tais áreas teriam uma forma de cumprimento padronizada, valendo-se das formas legais, evitando a expedição de mandados desnecessários. Antes de proceder às diligências presenciais, foi recomendado que o oficial: além do endereço, também estude o processo e o destinatário da ordem, principalmente em caso de ações penais; faça contato prévio com a parte, se isso não frustrar a prática do ato processual; converse com colegas que trabalhem na mesma região. Estando em diligência, recomenda-se: atenção para antecipação aos perigos; considerar sua própria segurança em primeiro lugar, não se colocando em situação de perigo

previsível; trabalhar acompanhado; tratar o destinatário com empatia; requisitar força policial, se necessário. Foi sugerida também a instalação de um canal de comunicação com o Núcleo de Segurança da Justiça Federal, para situações de emergência. Caso seja constatada a inviabilidade da diligência, certificar as circunstâncias impedoras nos autos.

5) Síntese (S), subcategorias temáticas inferidas e entendimento das respostas dos entrevistados (En) para questão 1.5 – “Compare as atribuições dos oficiais de justiça com outras carreiras do serviço público”:

<b>E1 (S)</b>	O oficial de justiça assemelha-se ao policial, pois está exposto a riscos, devido ao trabalho externo, sendo oposto ao trabalho executado no ambiente interno, que confere segurança e conforto.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Atividade policial. Trabalho externo. Exposto a riscos.
<b>E2 (S)</b>	O oficial de justiça executa trabalho investigativo, tal qual um policial; realiza perícias quanto ao estado de coisas e avaliação de bens imóveis, funcionando como um perito corretor de imóveis. E devido às verificações socioeconômicas, exerce atribuições de assistente social e, até mesmo, psicólogo, pelo estado emocional em que se encontram os destinatários.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Atividade policial. Assistente social.
<b>E3 (S)</b>	O trabalho do oficial de justiça pode ser comparado ao de policiamento ostensivo, uma vez que é executado de forma externa. Consideradas as diferenças específicas na finalidade de cada cargo, há que se destacar que o policial não trabalha sozinho, tem porte de arma, usa uniforme, dentre outros instrumentos que facilitam a execução de sua missão.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Atividade policial. Trabalho externo.
<b>E4 (S)</b>	O cargo de oficial de justiça é diferente dos demais trabalhadores do Judiciário por trabalhar exposto, em contato direto com o jurisdicionado, sem a proteção que as instalações da Justiça Federal oferecem. Em comparação aos serviços públicos em geral, o mais comum é o particular dirigir-se à Administração Pública, na busca de seus interesses; enquanto, no caso do trabalho do oficial de justiça, é ele quem procura o destinatário para efetivar a ordem judicial.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Trabalho externo. Exposto a riscos.
<b>E5 (S)</b>	As atribuições do oficial de justiça são diferentes, porque o expõe ao risco do trabalho de rua e do contato direto com a população.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Trabalho externo.
<b>E6 (S)</b>	O oficial de justiça precisa ser proativo, por não estar na presença de um chefe, que lhe cobraria suas demandas. Além disso, trata-se de uma atividade solitária, que obriga uma tomada de decisões imediata, sem possibilidade de consulta a colegas, como é possível fazer trabalhando em cartório.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Tomada de decisão.
<b>E7</b>	A maior diferença do trabalho do oficial de justiça para trabalho interno reside na	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Trabalho externo.

(S)	imprevisibilidade, no que se refere à exposição a riscos.	Exposto a riscos.
<b>E8</b> (S)	Possui flexibilidade de horário, que não pode ser entendida como falta de trabalho, visto ser importante para garantir a fase externa, de diligências em cumprimento aos mandados, e a fase interna, que corresponde a certificar essas diligências nos autos. Apesar de também representar uma facilidade pessoal, é preciso manter-se consciente da obrigação de cumprimento dos prazos processuais. A fase interna, certidão de diligências, assemelha-se ao trabalho de alguns analistas que trabalham nas secretarias das varas. Fora do Judiciário, a comparação é feita com as forças de segurança, pela exposição aos riscos do trabalho de rua, localização de endereços, e trabalho em regime de plantão, para atendimento a situações emergenciais.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Trabalho externo. Atividade policial. Exposto a riscos.
<b>E9</b> (S)	A comparação é feita com os auditores fiscais das receitas federal e estadual, relativamente ao trabalho de fiscalização externo, não havendo semelhança com trabalho interno.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Carreira fiscal.
<b>E10</b> (S)	O oficial de justiça exerce atribuição semelhante aos Correios, quando se trata dos atos de comunicação processual. No entanto, seu trabalho também encontra paralelo na atividade policial, havendo inclusive previsão legal para o cumprimento de mandado de prisão. Além disso, tanto a nomenclatura do cargo, quanto o poder de coerção decorrente de algumas ordens judiciais, levam a atividade do oficial de justiça a ser confundida com atividade policial.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Atividade policial.
<b>E11</b> (S)	A diferença básica na atividade do oficial de justiça para outras carreiras do serviço público é a exposição ao risco do trabalho externo. A flexibilidade de horário é importante para o cumprimento de mandados fora do expediente normal, incluindo domingos e feriados. Além do risco, o oficial de justiça submete-se a estresse e cansaço físico, semelhante às carreiras policiais.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Atividade policial. Trabalho externo. Exposto a riscos.
<b>E12</b> (S)	É um trabalho dinâmico, pois há o contato direto com as partes do processo e advogados, ora é detetive, ora é assistente social, contrapondo-se à rotina do trabalho de gabinete.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Atividade policial.
<b>E13</b> (S)	Diferente das demais carreiras que exercem trabalho interno, o oficial de justiça trabalha sem o suporte da instituição. Possui autonomia para o cumprimento da diligência, porém não tem acesso ao prolator da ordem para dirimir dúvidas, precisando interpretá-la corretamente. Até mesmo a atividade de policiamento ostensivo oferece suportes ao servidor, como não trabalhar sozinho e meios institucionais para repelir agressões.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Atividade policial. Trabalho externo. Tomada de decisão. Assistente social
<b>E14</b> (S)	A atividade do oficial de justiça guarda maior semelhança com o policial, principalmente pela exposição ao risco, apesar de não ter o mesmo treinamento ou meios de proteção. O cumprimento de verificações sociais o transforma em assistente social, perante os leigos. Há alguma semelhança com a carreira fiscal.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Atividade policial. Assistente social. Carreira fiscal.

<b>Entendimento</b>	
<p>Em comparação direta com outras carreiras do serviço público, a atividade do oficial de justiça assemelha-se à policial. Pois, por um lado, o expõe aos riscos da atividade externa, tal qual o policiamento ostensivo; e por outro, há atividades de investigação, para localização de pessoas e bens. Apesar disso, o oficial de justiça não conta com os mesmos aparatos de proteção que um policial, ou até mesmo um treinamento adequado para situações de perigo. Também devido ao aspecto externo do trabalho executado, foi mencionada alguma semelhança com as carreiras fiscais. Dentre as atividades menos citadas, importante destacar a atuação do oficial de justiça como um perito do juízo, devido ao constante cumprimento de mandados de constatação e avaliação de bens. Já o cumprimento de mandados de constatações socioeconômicas obriga o oficial de justiça a atuar como assistente social. Em comparação com a atividade exercida internamente, em cartórios ou gabinetes, além da falta de segurança acarretada pelo trabalho externo, ressaltou-se a ausência do aparato institucional, para resolução de problemas em diligência. Nesse sentido, o oficial de justiça precisa ser proativo e tomar decisões com exatidão. Por fim, são características do trabalho do oficial de justiça ser: dinâmico; autônomo; imprevisível; de horário flexível, que não se trata de uma simples vantagem, mas uma autorização para o exercício da função fora do expediente normal, além de necessário à organização do trabalho; e desgastante física e mentalmente.</p>	

6) Síntese (S), subcategorias temáticas inferidas e entendimento das respostas dos entrevistados (En) para questão **1.6 – “Que mudanças nas atribuições do cargo de oficial de justiça seriam importantes para carreira?”**:

<b>E1</b> <b>(S)</b>	Administração deveria fomentar meios institucionais, a fim de favorecer as comunicações eletrônicas, bem como fornecer acesso a bancos de dados, para pesquisa sobre os destinatários.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Cumprimento remoto. Acesso a bancos de dados.
<b>E2</b> <b>(S)</b>	Treinamento voltado para a atividade prática do oficial de justiça.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Medida administrativa.
<b>E3</b> <b>(S)</b>	Manter o cumprimento remoto de diligências, acompanhando as transformações sociais promovidas pela pandemia.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Cumprimento remoto.
<b>E4</b> <b>(S)</b>	Primeiramente, seria necessário que ocorresse uma maior valorização do cargo de oficial de justiça, reconhecendo-se sua importância para a prestação jurisdicional. Especificamente sobre mudança de atribuição, que o oficial de justiça atue como agente pacificador, promovendo a composição da lide, quando da prática de qualquer ato processual.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Valorização.
<b>E5</b> <b>(S)</b>	Administração deveria promover mais convênios com pessoas jurídicas, visando ao cumprimento remoto de diligências. Fornecimento de equipamento eletrônico, que permitisse a certificação da diligência imediatamente após ato processual praticado.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Cumprimento remoto. Verificação social. Medida administrativa.

<b>E6</b> <b>(S)</b>	Incentivo remuneratório pelo cumprimento dos mandados de constatações sociais.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b>
<b>E7</b> <b>(S)</b>	Fortalecimento do cargo de oficial de justiça frente à introdução do cumprimento remoto, a fim de evitar sua obsolescência.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Cumprimento remoto. Valorização.
<b>E8</b> <b>(S)</b>	Sugestão que as secretarias das varas utilizem as informações, inseridas em banco de dados já existente, sobre os endereços diligenciados pelos oficiais de justiça, evitando a expedição de mandados infrutíferos.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Medida administrativa.
<b>E9</b> <b>(S)</b>	Fornecer aos oficiais de justiça um acesso a banco de dados, sobre bens patrimoniais dos devedores, a fim de favorecer o processo de execução.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Acesso a bancos de dados.
<b>E10</b> <b>(S)</b>	Fornecer aos oficiais de justiça o acesso a banco de dados, para colheita prévia de informações sobre os destinatários, com objetivo de facilitar a identificação dos destinatários.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Acesso a bancos de dados.
<b>E11</b> <b>(S)</b>	Estabelecer o cumprimento remoto como regra, visto que há juízos que vedam sua utilização, em prejuízo da celeridade processual.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Cumprimento remoto.
<b>E12</b> <b>(S)</b>	Delegar atos de menor complexidade, como intimações expedidas por Juizado, que possam ser executadas por outros meios sem prejuízo à parte. Fim das constatações sociais efetuadas por oficiais de justiça, visto ser atribuição própria de assistentes sociais.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Verificação social. Medida administrativa.
<b>E13</b> <b>(S)</b>	Colheita do depoimento testemunhal, diretamente pelo oficial de justiça, sem necessidade de marcar audiência.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Valorização.
<b>E14</b> <b>(S)</b>	Fornecimento de acesso a bancos de dados, a fim de facilitar a localização dos destinatários. Formalização da verificação social como atribuição do oficial de justiça.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Acesso a bancos de dados. Verificação social.
<b>Entendimento</b>		
<p>O acesso a banco de dados, como forma de favorecer o trabalho do oficial de justiça, ao lado da institucionalização do cumprimento remoto das diligências, parece ser uma questão importante para os entrevistados. Há preocupação de alguns entrevistados quanto à necessidade de valorização do cargo. O cumprimento de mandados de verificações sociais divide opiniões, mas parece ser vista como uma atribuição extralegal. Uma possível atribuição pouco mencionada, mas que se vale da fé pública do cargo em estudo, além de colaborar com a celeridade processual, foi a sugestão de expedição de mandado para colheita da prova testemunhal, a ser cumprido pelo oficial de justiça, fora do juízo. Houve algumas sugestões, dentre outras, que não se enquadraram como sugestão de nova atribuição, mas como mudança em processos de trabalho envolvendo as secretarias dos juízos.</p>		

7) Síntese (S), subcategorias temáticas inferidas e entendimento das respostas dos entrevistados (En) para questão 2.1 – “Do ponto de vista organizacional, considerando a missão institucional (declarar para o entrevistado), como o oficial de justiça pode agregar valor à Justiça Federal?”:

<b>E1</b> <b>(S)</b>	Cumprindo seu trabalho de forma mais rápida possível. O entrevistado entende que efetividade refere-se apenas ao cumprimento positivo do mandado, não podendo o oficial de justiça ser responsabilizado por um resultado negativo, que ocorra por motivo alheio a seu esforço. A acessibilidade refere-se apenas ao ingresso da ação em juízo. Logo, os atos que o oficial de justiça pode praticar para agilizar o andamento do processo, não caracterizam acessibilidade ao Judiciário.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Celeridade. Não depende do oficial. Acesso à justiça.
<b>E2</b> <b>(S)</b>	Tentando ser eficiente no seu trabalho, num tempo breve. No entanto, essa eficiência não depende apenas do oficial de justiça, visto que não é o único ator do processo.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Celeridade. Não depende do oficial.
<b>E3</b> <b>(S)</b>	Fazer exatamente o que consta na missão institucional, buscando realizar as diligências de forma célere. No entanto, depende que lhe sejam fornecidos os meios adequados.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Celeridade. Não depende do oficial.
<b>E4</b> <b>(S)</b>	Tornar a prestação jurisdicional acessível, principalmente quando se tratar de partes hipossuficientes, de forma a garantir a compreensão do ato processual. Se o oficial de justiça for célere e eficiente no cumprimento do ato, ele estará contribuindo para a efetividade e rapidez na prestação jurisdicional.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Acesso à justiça. Linha de frente. Eficiência.
<b>E5</b> <b>(S)</b>	Durante a pandemia do Covid-19 muitos processos ficaram parados, em razão da proibição do trabalho de rua, atendendo à necessidade de isolamento social. Esse represamento de mandados foi tão prejudicial para a prestação jurisdicional, que a Corregedoria reconheceu, por despacho, que o oficial de justiça tem papel essencial na prestação jurisdicional. O entrevistado fez ressalvas, vendo como incerto o futuro do oficial de justiça, devido às recentes mudanças nas dinâmicas de cumprimento de mandados.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Essencialidade.
<b>E6</b> <b>(S)</b>	Fazendo um trabalho rápido, dentro do prazo e de forma eficiente. O oficial de justiça pode levar aos autos informações relevantes, que facilitem o deslinde do processo.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Linha de frente. Eficiência.
<b>E7</b> <b>(S)</b>	Por ser o único servidor do Judiciário que atua na linha de frente, em contato direto com o cidadão, o oficial de justiça tem se preocupar com a impressão que seu trabalho vai causar. Desta forma, para garantir uma prestação judicial efetiva, além de ser claro e objetivo, o trabalho do oficial de justiça precisa ser humanizado e com empatia.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Linha de frente.

<b>E8</b> <b>(S)</b>	Cumprindo com celeridade os mandados, sem prejuízo de esgotar os meios para localização dos destinatários, buscando por endereços alternativos ou meios de contato. Essa forma de conduzir o trabalho colabora com um resultado mais efetivo do processo. No entanto, a celeridade processual não é responsabilidade apenas do oficial de justiça, visto que existem outros atores no processo, cuja morosidade pode inutilizar todo o esforço despendido na rua.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Celeridade. Não depende do oficial. Eficiência.
<b>E9</b> <b>(S)</b>	Cumprindo os mandados de forma célere, cumprindo seus prazos, tratando o jurisdicionado com urbanidade, responsabilizando-se pelo próprio trabalho. Executando sua função da melhor forma que puder.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Linha de frente. Eficiência.
<b>E10</b> <b>(S)</b>	Passar para as partes destinatárias dos mandados as informações imprescindíveis, principalmente em se tratando de pessoas mais humildes, de pouca instrução. Sempre orientar que se procure assistência jurídica por advogado, ou a Defensoria Pública, indicando endereço, telefone, além dos contatos do juízo prolator da ordem.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Linha de frente. Orientação.
<b>E11</b> <b>(S)</b>	Considerando que o oficial de justiça lida com pessoas que não tem informações básicas dos seus próprios direitos, é dever desse profissional prestar as primeiras orientações, a fim de possibilitar a defesa técnica. Não se trata de fornecer orientação jurídica, mas informar onde a parte a encontrará, isto é, na Defensoria Pública, indicando telefone, site oficial. Essa conduta possibilita que a parte hipossuficiente saia de uma situação de inércia e surpresa, e passe a buscar seu direito de defesa. Ressalte-se que, de acordo com a Consolidação de Normas da Corregedoria, até mesmo esse tipo de orientação está vedada ao oficial de justiça.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Linha de frente. Orientação.
<b>E12</b> <b>(S)</b>	Procedendo com um comportamento humano em relação ao jurisdicionado. Procurando ter boa comunicação oral, explicando o andamento do processo, de forma transparente, a fim de garantir que a determinação judicial será atendida. Incentivando a autocomposição, fornecendo as informações necessárias para solução da questão, como a possibilidade de parcelamento da dívida.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Linha de frente. Orientação.
<b>E13</b> <b>(S)</b>	Considerando que o objetivo maior da Justiça Federal, ou do Poder Judiciário como um todo, é buscar a pacificação social, por meio da prestação jurisdicional. E que o processo se impulsiona por meio dos atos de comunicação processual, que são levados a efeito pelo oficial de justiça. Então esse profissional é essencial à justiça. Tanto que ocorreu uma paralisação dos processos, no período da pandemia do Covid-19.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Essencialidade.
<b>E14</b> <b>(S)</b>	O oficial de justiça precisa mostrar a realidade do trabalho na rua, com todas as dificuldades que se apresentam no dia a dia. Precisa aprender a trabalhar com as ferramentas que o sistema para controle e devolução de mandados, o SMWeb, oferece. Para isso, seria necessário ter maior	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Celeridade. Não depende do oficial.

	participação da Administração, além de um maior intercâmbio com os diretores das secretarias das Vara Federais.	
<b>Entendimento</b>		
<p>Segundo os entrevistados, a principal forma com que o oficial de justiça pode agregar valor à Justiça Federal, à luz da missão institucional, é cumprindo seu trabalho de forma célere. Mas a contribuição do oficial de justiça não se resume ao cumprimento de prazos. A eficiência do seu trabalho também se revela no esgotamento dos meios para localização dos destinatários, bem como na juntada de informações relevantes que facilitem a resolução da lide. Assim, ele pode garantir a acessibilidade à justiça, por meio de um tratamento humanizado ao jurisdicionado, principalmente àqueles destinatários mais humildes, os hipossuficientes, que não tem informações básicas dos seus próprios direitos. Nesse sentido, deve o profissional prestar as primeiras orientações para eventual defesa técnica, por advogado ou pela Defensoria Pública, indicando os canais de atendimento. Além de esclarecer sobre as possibilidades de solução extraprocessual da lide, incentivando com isso a autocomposição do conflito. Foi ressaltado o reconhecimento da essencialidade do trabalho do oficial de justiça para a prestação jurisdicional, quando houve a suspensão do cumprimento de mandados presenciais. Devido à pandemia do Covid-19, muitos processos tiveram seu andamento paralisado. No entanto, alguns entrevistados ressaltaram que a efetividade da prestação jurisdicional não é responsabilidade exclusiva do oficial de justiça, visto que existem outros atores no processo; além de nem sempre lhe fornecerem os meios mais adequados para execução do seu trabalho. Nesse ponto, entendem ser necessária uma maior participação da Administração e um melhor intercâmbio com os juízos, prolatores das ordens.</p>		

8) Síntese (S), subcategorias temáticas inferidas e entendimento das respostas dos entrevistados (En) para questão **3.1 – “Descreva o que considera um desempenho superior nesta competência.”**:

**8.1) Eficiência no cumprimento de mandados:**

<b>E1 (S)</b>	O oficial para ser eficiente, precisa ser célere. A autocomposição evita que o processo se prolongue desnecessariamente. Sobre endereços sabidamente negativos, assim como perda de objeto, caberia essa verificação a quem expede os mandados.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Celeridade Autocomposição Endereço Perda de objeto
<b>E2 (S)</b>	Eficiência é tentar ao máximo dar cumprimento ao mandado. O oficial de justiça deve se valer de todos os meios legais e dos mecanismos à sua disposição, para atingir o objetivo da ordem judicial. Apesar de entender que há problemas de endereçamento, no momento da expedição do mandado pela secretaria, ou sua omissão, quando ocorre perda de objeto, reconhece que deve	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Endereço Perda de objeto Eficiência

	superá-los por conta própria, em benefício de sua organização.	
<b>E3</b> <b>(S)</b>	É dever do oficial de justiça alimentar os campos de qualificação do endereço diligenciado, no momento da devolução do mandado, porque isso favorece a eficiência.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Endereço
<b>E4</b> <b>(S)</b>	O desempenho superior refere-se não só à celeridade, mas também à qualidade geral do cumprimento. O oficial de justiça tem que ser bem objetivo no cumprimento e na certificação da diligência, evitando relatar coisas inúteis e desnecessárias.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Celeridade Certidão
<b>E5</b> <b>(S)</b>	Não adianta ser célere na diligência, se a parte destinatária do mandado não compreender qual providência deve tomar. Nesse sentido, o incentivo à autocomposição é importante para encerrar o processo rapidamente, evitando o aumento da dívida pelos juros.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Celeridade Autocomposição
<b>E6</b> <b>(S)</b>	Um trabalho executado com eficiência é aquele que esgota todas as possibilidades, de forma que não causará o retrabalho. Consequentemente favorece a marcha processual e reduz a demanda de trabalho do oficial de justiça.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Eficiência Contribuição extra
<b>E7</b> <b>(S)</b>	Ser efetivo não é apenas devolver um mandado positivo, pois até mesmo o mandado negativo pode ser efetivo, se cumprido com empatia.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Contribuição extra
<b>E8</b> <b>(S)</b>	Eficiente no cumprimento dos mandados é aquele sujeito que, cumpre com tempo razoável, proporcional à complexidade da diligência. Identificada a possibilidade de cumprimento positivo, o oficial de justiça deve envidar todos os esforços para tanto. Caso contrário, deve proceder à devolução com celeridade. Agir rapidamente é importante para eficácia do processo.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Celeridade Endereço Eficiência
<b>E9</b> <b>(S)</b>	O trabalho do oficial de justiça só termina quando ele certifica a diligência nos autos. Então ele tem que ser célere no cumprimento e na finalização do cumprimento, descrevendo bem sua diligência, com uma certidão clara.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Celeridade Certidão
<b>E10</b> <b>(S)</b>	Envolve a diligência prévia, do trabalho do oficial antes de sair pra rua, pesquisando endereços e analisando os autos para identificar perda de objeto. Caberia à Administração fomentar a criação de um banco de dados de endereços já sabidamente negativos.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Endereço Perda de objeto
<b>E11</b> <b>(S)</b>	Caso o oficial obtenha, em diligência, informação relevante que favoreça o andamento do processo, deve estimular a parte a praticar os atos necessários ao deslinde do conflito, a fim de evitar uma diligência desnecessária.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Autocomposição
<b>E12</b> <b>(S)</b>	Eficiência seria compreender o processo de uma forma mais ampla, não apenas cumprir o mandado. Para isso, é importante ler a decisão judicial subjacente, que determina a expedição do mandado, a fim de melhor compreender seu objetivo.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Eficiência Contribuição extra
<b>E13</b>	É extremamente importante identificar diligências inúteis, pelos endereços já negativados no	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b>

(S)	sistema. Também consultar as peças eletrônicas do processo, para identificar perda de objeto: se a decisão se mantém, se não foi objeto de recurso, se não foi retratada, se a própria parte já não se manifestou nos autos. A marcha processual depende da velocidade com que o oficial cumpre o mandado e certifica.	Endereço Perda de objeto Eficiência
<b>E14</b> (S)	Ser célere durante o cumprimento é importante. É preciso saber ouvir a parte, para que se sinta assistida. Por outro lado, não se deve dispendir muito no tempo no cumprimento de um único mandado. Esclarecer as possibilidades para solução do processo já na diligência citação. Não dar início a diligências materialmente impossíveis de cumprimento, buscando certificar as circunstâncias de imediato nos autos. Não cumprir mandados, cujo teor não corresponda à decisão judicial que o fundamenta.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Celeridade Autocomposição Contribuição extra
<b>Entendimento</b>		
<p>O oficial de justiça, para ser eficiente, precisa ser célere. No entanto, o desempenho superior refere-se não só à celeridade, mas também à qualidade geral do cumprimento. Ser célere durante o cumprimento é importante, mas não adianta ser célere na diligência, se a parte destinatária do mandado não compreender qual providência deve tomar. Ser efetivo não é apenas devolver um mandado positivo, pois até mesmo o mandado negativo pode ser efetivo, se cumprido com empatia. É preciso saber ouvir a parte, para que se sinta assistida. Por outro lado, não se deve dispendir muito no tempo no cumprimento de um único mandado. Além disso, eficiência é tentar ao máximo dar cumprimento ao mandado, devendo valer-se de todos os meios legais e dos mecanismos à sua disposição, para atingir o objetivo da ordem judicial. Um trabalho executado com eficiência esgota todas as possibilidades de cumprimento, de forma que não causará o retrabalho. Vale dizer que, identificada a possibilidade de cumprimento positivo, o oficial de justiça deve envidar todos os esforços para tanto. Caso contrário, não deve dar início a diligências materialmente impossíveis de cumprimento, buscando certificar as circunstâncias de imediato nos autos. Desta forma, eficiente no cumprimento dos mandados é aquele sujeito que cumpre o mandado no tempo razoável e proporcional à complexidade da diligência, pois agir rapidamente é importante para eficácia do processo. E caso o oficial obtenha, em diligência, informação relevante que favoreça o andamento do processo, deve estimular a parte a praticar os atos necessários ao deslinde do conflito, a fim de evitar diligências desnecessárias. Isso significa esclarecer as possibilidades para solução do processo já na diligência citação, pois a autocomposição evita que o processo se prolongue desnecessariamente, e que a dívida aumente pela acumulação de juros. Sobre endereços sabidamente negativos, assim como na perda de objeto, caberia essa verificação a quem expede os mandados. Mas ainda que haja problemas de endereçamento, no momento da expedição do mandado pela secretaria, ou sua omissão, quando ocorre perda de objeto, o oficial de justiça deve superá-los por conta própria, em benefício de sua organização. Caberia à Administração fomentar a criação de um banco de dados de endereços já sabidamente negativos, mas é dever do oficial de justiça alimentar os campos de qualificação do endereço diligenciado, no momento da devolução do mandado. Nesse sentido, faz parte da diligência prévia, do trabalho do oficial antes de sair pra rua, pesquisar os endereços e consultar as peças eletrônicas do processo, para identificar perda de objeto: se a decisão se mantém, se não foi objeto de recurso, se não foi retratada, se a própria parte já não se manifestou nos autos. Eficiência seria compreender o processo de uma</p>		

forma mais ampla, não apenas cumprir o mandado. Para isso, é importante ler a decisão judicial subjacente, que determina a expedição do mandado, a fim de melhor compreender seu objetivo, bem como para não cumprir mandados, cujo teor não corresponda à decisão judicial que o fundamenta. Por fim, o oficial de justiça tem que ser bem objetivo no cumprimento e na certificação da diligência, evitando relatar coisas inúteis e desnecessárias. O trabalho do oficial de justiça só termina quando ele certifica a diligência nos autos, descrevendo-a de forma clara. Então ele tem que ser célere no cumprimento e na finalização do cumprimento, pois a marcha processual depende da velocidade com que o oficial cumpre o mandado e o certifica.

## 8.2) Comunicação (oral e escrita):

<b>E1</b> <b>(S)</b>	O desempenho superior na comunicação consiste em se fazer entender por seu interlocutor, geralmente pessoa humilde. Se o oficial de justiça não atingir esse objetivo, ele terá falhado em seu trabalho de traduzir os termos jurídicos do mandado entregue.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Tradução Destinatário leigo Contribuição extra
<b>E2</b> <b>(S)</b>	É um trabalho que começa na abordagem, pois o oficial de justiça é o canal entre o que está escrito no mandado e o destinatário. Trata-se de um exercício de tradução de uma linguagem técnica para uma forma de fácil entendimento, para que ele saiba que providências tomar e em que prazo fazê-lo. Na escrita, a certidão deve retratar a realidade, os fatos ocorridos na diligência.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Abordagem Tradução Certidão
<b>E3</b> <b>(S)</b>	O oficial de justiça tem que ter ciência dos limites da sua atuação.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b>
<b>E4</b> <b>(S)</b>	Há um movimento no Judiciário pela simplificação da linguagem, principalmente em relação às partes hipossuficientes no Juizado Especial. Nesse sentido, o desempenho superior é efetivamente traduzir para parte, explicar, expor para ela de forma clara e objetiva, os termos do mandado, e não simplesmente ler, porque ela não vai entender o que foi dito. Quanto à comunicação escrita, trata-se de ter objetividade na certificação da diligência.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Tradução Destinatário leigo Certidão
<b>E5</b> <b>(S)</b>	Conseguir passar para pessoa de uma forma clara, o que pode acontecer durante o processo. Não ter pressa para fazer os mandados. Mesmo precisando às vezes de alguma celeridade, melhor usar o tempo de que se dispõe para explicar tudo.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Contribuição extra Orientação
<b>E6</b> <b>(S)</b>	Abordar de uma forma pacífica, esclarecendo. A fluência verbal evita situações desagradáveis. Na certidão, é importante elucidar tudo aquilo que você passou, de forma objetiva, estilo narrativo, palavras do cotidiano. Destacar incidentes relevantes ocorridos na diligência.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Abordagem Certidão

		Fluência verbal
<b>E7</b> <b>(S)</b>	Para ser efetivo é preciso comunicar bem e o oficial de justiça é um comunicador por excelência. A comunicação clara é aquela que possibilita ao jurisdicionado saber o que fazer com a informação, caso contrário, o mandado não foi cumprido de forma objetiva. Apesar de vinculado aos comandados da ordem judicial, o oficial de justiça tem discricionariedade para seu cumprimento. Na certidão da diligência, manter a objetividade, ainda que seja preciso circunstanciar os fatos.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Tradução Contribuição extra Certidão
<b>E8</b> <b>(S)</b>	Passar as informações pertinentes para os destinatários dos mandados, geralmente pessoas humildes, falando de forma simplificada direta. Não tentar demonstrar conhecimento, mas ser atencioso para se certificar de que a pessoa entendeu o conteúdo da ordem. No momento de certificar, quanto às informações que serão inseridas no processo, selecionar aquelas que são de fato relevantes para o juízo, sem prejuízo de levar a realidade para os autos. Também é uma oportunidade para registrar informações para a localização futura de endereços.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Tradução Destinatário leigo Certidão
<b>E9</b> <b>(S)</b>	Cuidar para que sua fala seja bem compreendida pelo interlocutor.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Tradução
<b>E10</b> <b>(S)</b>	A comunicação se inicia na abordagem do destinatário, que dependerá da localidade de atuação do oficial de justiça. Há áreas que são mais fáceis de obter informações, há outras que, por questão de segurança, não é interessante identificar-se como oficial de justiça, em um primeiro momento. A fluência verbal é imprescindível para manter o destinatário calmo e, conseqüentemente, mais disposto a ouvir e absorver as informações, para as providências determinadas pela ordem judicial que recebe. A fluência verbal também é importante para diminuir os riscos de eventual agressão. O oficial de justiça precisa explicar o seu papel e o motivo da visita, para parte entender que está apenas cumprindo o seu trabalho. Com isso, é possível evitar situações reações desagradáveis, como falta de educação, destempero. Na devolução dos expedientes, ser o mais objetivo possível, evitando o excesso. Exceto quando há necessidade de detalhar mais, no caso das verificações sociais, mas sempre prezando pela objetividade.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Abordagem Certidão Fluência verbal
<b>E11</b> <b>(S)</b>	Comunicação é a essência do trabalho do oficial de justiça. Sobre a comunicação escrita, dentro da objetividade, deve ser o mais preciso possível nas informações sobre os fatos, que ensejaram a negativa ou cumprimento parcial do mandado. A fim de contextualizar o juízo, é importante fazer observações sobre as circunstâncias enfrentadas no cumprimento do mandado, seja ele positivo ou negativo.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Tradução Certidão

<b>E12 (S)</b>	Os destinatários tem pouca compreensão da linguagem técnica jurídica, visto ser bastante específica. Cabe então ao oficial de justiça ter paciência e humanidade para transmitir a informação. Isso inclui a comunicação de improcedência do pedido, para que a parte receba uma satisfação da Justiça de maneira adequada.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Tradução Destinatário leigo Contribuição extra
<b>E13 (S)</b>	A comunicação oral é essencial para que a parte compreenda as providências que deve tomar. A comunicação escrita é essencial para informação ao juiz dos fatos ocorridos, principalmente aqueles que fora do comum. Porque o oficial de justiça são os olhos do juiz na rua.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Certidão
<b>E14 (S)</b>	Considerando que as comunicações processuais, no geral, são desfavoráveis ao destinatário, é preciso falar com empatia. O oficial deve partir do princípio de que a pessoa não pagou, porque não podia. Então deve explicar o ato e as formas como ela pode se defender. Na certidão da diligência, não deixar de inserir o endereço diligenciado. Ser objetivo, mas explicar as ocorrências durante a diligência, qualquer coisa fora do padrão, um jeito mais ríspido na fala do interlocutor, uma ameaça velada. Porque isso ficará registrado nos autos, resguardando o servidor de problemas futuros.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Abordagem Certidão Orientação
<b>Entendimento</b>		
Comunicação é a essência do trabalho do oficial de justiça, pois ele é o canal entre o que está escrito no mandado e o destinatário. Para ser efetivo é preciso comunicar bem e o oficial de justiça é um comunicador por excelência. O desempenho superior na comunicação oral consiste em se fazer entender por seu interlocutor, geralmente pessoas humildes. Se o oficial de justiça não atingir esse objetivo, ele terá falhado em seu trabalho. Trata-se de um exercício de tradução de uma linguagem técnica para uma forma de fácil entendimento, para que o destinatário saiba que providências tomar e em que prazo deve fazê-lo. É efetivamente explicar os termos do mandado, expor de forma clara e objetiva, e não simplesmente ler. A comunicação clara é aquela que possibilita ao jurisdicionado saber o que fazer com a informação, caso contrário, o mandado não foi cumprido de forma objetiva. Há um movimento no Judiciário pela simplificação da linguagem, principalmente em relação às partes hipossuficientes, no Juizado Especial. Então, apesar de vinculado aos comandados da ordem judicial, o oficial de justiça tem discricionariedade para seu cumprimento. Logo, não deve tentar demonstrar conhecimento, mas ser atencioso para se certificar de que a pessoa entendeu o conteúdo da ordem. Cuidar para que sua fala seja direta e simplificada, para que seja bem compreendida pelo interlocutor, visto que os destinatários tem pouca compreensão da linguagem técnica jurídica. Então deve explicar o ato e as formas como ela pode se defender, e o que pode acontecer durante o processo. Cabe ao oficial de justiça ter paciência e humanidade para transmitir a informação. Isso inclui a comunicação de improcedência do pedido, para que a parte receba uma satisfação da Justiça de maneira adequada. Desta forma, a comunicação se inicia na abordagem. Considerando que as comunicações processuais, no geral, são desfavoráveis ao destinatário, é preciso falar com empatia, abordando de uma forma pacífica, esclarecendo. Pois o oficial deve partir do princípio de que a pessoa não pagou sua dívida, porque não podia. Não ter pressa para fazer os mandados. Mesmo precisando às vezes de alguma celeridade, melhor usar o tempo de que se dispõe para explicar tudo. A fluência verbal evita reações desagradáveis, como falta de		

educação, destempero. É imprescindível para manter o destinatário calmo e, conseqüentemente, mais disposto a ouvir e absorver as informações, para as providências determinadas pela ordem judicial que recebe. A fluência verbal também é importante para diminuir os riscos de eventual agressão. O oficial de justiça precisa explicar o seu papel e o motivo da visita, para parte entender que está apenas cumprindo o seu trabalho. Porém, é preciso cuidado, pois há áreas que, por questão de segurança, não é interessante identificar-se como oficial de justiça, em um primeiro momento. Na comunicação escrita, a certidão deve retratar a realidade, os fatos ocorridos na diligência. É importante elucidar tudo aquilo que se passou, de forma objetiva, estilo narrativo, destacando os incidentes relevantes. Porque o oficial de justiça são os olhos do juiz na rua. Mantém-se a objetividade, quando se seleciona o que de fato é relevante para o juízo, sem prejuízo de levar a realidade para os autos. É evitar o excesso, exceto quando há necessidade de detalhar mais, no caso das verificações sociais, mas sempre prezando pela objetividade. Dentro da objetividade, deve ser o mais preciso possível nas informações sobre os fatos, que ensejaram a negativa ou cumprimento parcial do mandado. A fim de contextualizar o juízo, é importante fazer observações sobre as circunstâncias enfrentadas no cumprimento do mandado, seja ele positivo ou negativo. A comunicação escrita é essencial para informação ao juiz dos fatos ocorridos, principalmente aqueles que fora do comum, qualquer coisa fora do padrão, um jeito mais ríspido na fala do interlocutor, uma ameaça velada. Porque isso ficará registrado nos autos, resguardando o servidor de problemas futuros. Na certidão da diligência, não deixar de inserir o endereço diligenciado ou registrar referências importantes para a localização futura de endereços.

### 8.3) Atendimento ao público:

<b>E1 (S)</b>	A empatia é a questão mais relevante. Levar em consideração que a visita do oficial de justiça é motivo de espanto. Então é preciso ter o cuidado de não ser agressivo na fala, tornando a diligência menos desconfortável, para que o destinatário não se sinta punido de imediato.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Empatia
<b>E2 (S)</b>	Muito relacionado à competência comunicação oral. Oficial de justiça deve abordar de forma respeitosa, sendo claro, direto, mas que seja compreendido e respeitado, visto que está apenas cumprindo seu trabalho.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Comunicação Respeito próprio
<b>E3 (S)</b>	A competência relaciona-se com ser educado, não só por ser um servidor público, mas pela forma como se lida com o outro.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Dever funcional
<b>E4 (S)</b>	Oficial de justiça, como qualquer servidor público, tem o dever funcional de tratar a parte com educação, com urbanidade. Atendimento ao público é um dever, que deveria ser observado por todos os servidores em geral. Mesmo que haja necessidade de um endurecimento da forma de conduzir a diligência, a urbanidade e o respeito devem prevalecer. Caso ocorra algum excesso da parte, a certidão de diligência é o instrumento adequado para que as medidas necessárias sejam adotadas.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Respeito próprio Dever funcional

<b>E5</b> <b>(S)</b>	Ser agressivo, intimidar o destinatário é contraproducente, porque é provável que ocorra nova visita, em razão do mesmo processo ou de outro. O serviço público normalmente não é bem visto pelo cidadão e oficial de justiça é o representante da Justiça, no momento da diligência. Então, quando se presta um bom atendimento, a pessoa sente que teve a devida atenção do serviço público. E com isso, o servidor garante esse retorno dela.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Excessos Cliente
<b>E6</b> <b>(S)</b>	Para atender à privacidade, por exemplo, deixando um bilhete para retorno telefônico, é interessante fechar como um envelope. No entanto, a fim de assegurar a efetividade da diligência, eventualmente alguma exposição se fará necessária.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Privacidade
<b>E7</b> <b>(S)</b>	O trabalho remoto é um desafio ao bom atendimento, pois nem todos os jurisdicionados estão aptos ou dominam o espaço virtual para ser bem atendido. Por mais que o oficial de justiça se esforce, ainda há muita exclusão digital. Novamente, o servidor tem a discricionariedade de avaliar e decidir como será prestado seu atendimento, devendo deixar de lado o cumprimento remoto, alternando para o presencial, se possível.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Cumprimento remoto
<b>E8</b> <b>(S)</b>	Atendimento ao público é da maior relevância, não só para oficial como para qualquer função pública. O público é o povo, é o contribuinte que paga pelo serviço. Não é favor nenhum, e não é nada mais do que a obrigação elementar de todo mundo que ocupa um cargo público hoje.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Dever funcional
<b>E9</b> <b>(S)</b>	Nessa questão da privacidade, um desempenho superior, durante o cumprimento do mandado, nesses bairros de classe média, falar bem baixo, parar de falar se alguém está passando no corredor, para não colocar a pessoa numa situação vexatória perante vizinhos.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Privacidade
<b>E10</b> <b>(S)</b>	O mais importante aqui é sempre ter atenção à privacidade, para evitar que a pessoa tenha algum constrangimento. Nas entrevistas sociais, evitar abordar situações mais delicadas, que estejam inseridas nos autos. Não é do interesse do vizinho saber que a pessoa procurada está com uma dívida, embora às vezes seja necessário falar com o vizinho, para obter informações. Então oficial precisa ter tato para manter a privacidade. É essencial não falar alto, identificando-se com volume de voz adequado para uma conversa entre duas pessoas, ou se oferecer para conversar em um local mais reservado.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Privacidade
<b>E11</b> <b>(S)</b>	Além da descrição da competência, acrescente-se que às vezes é preciso firmeza, a fim de garantir que a diligência atinja seu objetivo, superando obstáculos interpostos por terceiros alheios ao processo.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Respeito próprio
<b>E12</b> <b>(S)</b>	Atendimento ao público está relacionado à comunicação. O público é o cliente da Justiça Federal, é o seu fim último, a sua razão da existência, pois a ela é dado o poder para resolver os conflitos sociais. Há uma visão de que o serviço público é mal prestado, que não se atende com	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Comunicação Dever funcional

	cordialidade e isso precisa ficar para o passado. A nova geração de servidores deve lembrar que prestar um serviço de qualidade e atender bem ao público é um dever funcional que consta na Lei 8112.	Cliente
<b>E13 (S)</b>	O oficial de justiça é o atendimento de balcão da Vara a domicílio. Para evitar constrangimento com vizinhos, sempre solicitar que a pessoa compareça pessoalmente, para zelar pela privacidade dela.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Privacidade
<b>E14 (S)</b>	Competência que deve ser observada principalmente quando a ordem não é vantajosa para o destinatário. Ainda que ocorra uma reação negativa à visita, o tratamento com educação trará um resultado melhor do que o enfrentamento.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Empatia
<b>Entendimento</b>		
<p>A competência atendimento ao público está muito relacionada à competência comunicação oral. Significa ser educado, não só por ser um servidor público, mas pela forma como se lida com o outro. O oficial de justiça, como qualquer servidor público, tem o dever funcional de tratar a parte com educação, com urbanidade. Atendimento ao público é um dever, que deveria ser observado por todos os servidores em geral. O público é o povo, é o contribuinte que paga pelo serviço. Atender bem não é favor, e não é nada mais do que a obrigação elementar de todo mundo que ocupa um cargo público. A nova geração de servidores deve lembrar que prestar um serviço de qualidade e atender bem ao público é um dever funcional que consta na Lei 8112/90. Há uma visão de que o serviço público é mal prestado, que não se atende com cordialidade e isso precisa ficar para o passado, isto é, o serviço público normalmente não é bem visto pelo cidadão. E oficial de justiça é o representante da Justiça, no momento da diligência. Então, quando se presta um bom atendimento, a pessoa sente que teve a devida atenção do serviço público. E com isso, o servidor garante o mesmo como retorno. O público é o cliente da Justiça Federal, é o seu fim último, a sua razão da existência, pois a ela é dado o poder para resolver os conflitos sociais. Para os entrevistados, o mais importante é sempre ter atenção à privacidade, para evitar que a pessoa tenha algum constrangimento. É essencial sempre solicitar que ela compareça pessoalmente, não falar alto, identificando-se com volume de voz adequado para uma conversa entre duas pessoas, ou se oferecer para conversar em um local mais reservado. Não é do interesse do vizinho saber que a pessoa procurada está com uma dívida, embora às vezes seja necessário procurar algum vizinho, para obter informações. A final, a fim de assegurar a efetividade da diligência, eventualmente alguma exposição se fará necessária. Nas entrevistas sociais, evitar abordar situações mais delicadas, que já estejam inseridas nos autos. Ao deixar um bilhete para retorno telefônico, por exemplo, é interessante fechá-lo como um envelope. Outra questão relevante é a empatia. Deve-se levar em consideração que a visita do oficial de justiça é sempre motivo de espanto. Então é preciso ter o cuidado de não ser agressivo na fala, tornando a diligência menos desconfortável, para que o destinatário não se sinta punido de imediato. Essa conduta precisa ser observada, principalmente, quando a ordem não é vantajosa para o destinatário. Ainda que ocorra uma reação negativa à visita, o tratamento com educação trará um resultado melhor do que o enfrentamento. Porque ser agressivo, intimidar o destinatário é contraproducente, já que é provável que ocorra nova visita, em razão do mesmo processo ou de outro. Desta forma, o oficial de justiça deve abordar de forma respeitosa, sendo claro, direto, mas que seja compreendido e respeitado, visto que está apenas cumprindo seu trabalho. Às vezes é preciso</p>		

firmeza, a fim de garantir que a diligência atinja seu objetivo, superando obstáculos interposto por terceiros alheios ao processo. Mesmo que haja necessidade de um endurecimento na forma de conduzir a diligência, a urbanidade e o respeito devem prevalecer. E caso ocorra algum excesso da parte contrária, a certidão de diligência é o instrumento adequado para que as medidas necessárias sejam adotadas. O trabalho remoto é um desafio ao bom atendimento, pois nem todos os jurisdicionados estão aptos ou dominam o espaço virtual para ser bem atendido. Por mais que o oficial de justiça se esforce, ainda há muita exclusão digital. Novamente, o servidor tem a discricionariedade de avaliar e decidir como será prestado seu atendimento, devendo deixar de lado o cumprimento remoto, alternando para o presencial, se possível.

#### 8.4) Organização:

E1 (S)	A fim de otimizar o tempo com deslocamento que será dispendido na rua, além de favorecer a economia de combustível, é preciso fazer um roteiro no <i>Google Maps</i> . Além disso, o aplicativo tem ferramenta que permite visualizar o imóvel referente ao endereço indicado no mandado. Manter um banco de dados próprio, com anotações referentes a telefone das partes, ou ocorrências em diligências, para se precaver em um eventual retorno. Muitos mandados costumam ser repetidos para a mesma parte, então é possível saber antes de sair em campo, que a pessoa se mudou ou a empresa fechou, usando seu banco de dados.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Roteiro Banco de dados
E2 (S)	Verificar os autos dos processos referentes a cada mandado recebido para cumprimento. Estudar os endereços no aplicativo Google Maps e elaborar roteiro de cumprimento. Escolher melhor dia para sair em campo. As diligências mais complexas ficam por último. A organização do trabalho deve considerar também o tempo de certificação das diligências, para devolução dos mandados.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Roteiro Trabalho prévio Certidão
E3 (S)	O sistema eletrônico para devolução de mandados permite que sejam elaborados modelos padrão, possibilitando a manutenção de um banco de dados próprio. Faz parte da organização do trabalho efetuar as diligências dentro prazo regulamentar, devendo o oficial de justiça iniciá-las o quanto antes. A dinâmica administrativa de distribuição semanal, em dia específico, permite uma racionalização do trabalho. Pois há lotações onde a distribuição de mandados é diária, o que atrapalha muito a organização.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Banco de dados Certidão Lotação
E4 (S)	Competência extremamente importante para que haja eficiência no cumprimento dos mandados. Principalmente em lotações em que há acúmulo de trabalho, essa organização, seja na divisão de tempo, na certificação, a questão de ter um arquivo particular, que dê agilidade, evitando diligência inútil, é fundamental.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Lotação

<b>E5</b> <b>(S)</b>	Consultar os autos para obter informações do objeto do processo. Fazer um roteiro, organizar o trajeto por endereços próximos. Anotar informações adicionais relevantes no corpo do mandado. O acervo de certidões anteriores evita o retrabalho, pois se um endereço resultou negativo em tempo recente, não há porque repetir a diligência em pouco tempo. Sem prejuízo de retornar ao local, caso decorrido prazo razoável. Inserir o endereço completo na certidão ajuda também outro oficial, que for pesquisar no processo.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Roteiro Banco de dados Trabalho prévio
<b>E6</b> <b>(S)</b>	Organização envolve pesquisa prévia do endereço e roteiro. Certificar a devolução no prazo, considerando uma ordem de prioridade. Manter um arquivo de certidões, mas não deixar de repetir a diligência, em endereço negativado, caso receba novo mandado após decurso de prazo razoável.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Roteiro Banco de dados Certidão
<b>E7</b> <b>(S)</b>	A manutenção de um acervo de certidões favorece o trabalho de toda a equipe, quando eventualmente se cumpre mandados na região de outros colegas, em razão de férias ou licença. É uma oportunidade para troca de informações sobre os destinatários, bem como sobre a segurança nas diligências.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Banco de dados
<b>E8</b> <b>(S)</b>	A organização favorece que os mandados sejam devolvidos dentro do prazo regulamentar, além proporcionar que se cumpram as diligências em menos tempo.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Certidão
<b>E9</b> <b>(S)</b>	Para ser célere no cumprimento, o oficial de justiça precisa dividir seu tempo. Em mandados expedidos em processos criminais, é importante avaliar o objeto da ordem. Verificar se réu está preso, circunstância que reduz os prazos processuais. Ou se uma audiência foi designada, de forma que o cumprimento célere é importante, para que a Vara tenha a informação de qual testemunha comparecerá. A Defensoria Pública depende disso, todo mundo depende disso.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Processo criminal
<b>E10</b> <b>(S)</b>	Para evitar o retrabalho, obviamente que se faz um trabalho prévio. Mas quando o oficial de justiça ingressa na Administração, fica limitado às certidões que constam no sistema eletrônico para devolução de expedientes (SMWeb). O acervo pessoal surgirá com o tempo. Administração deveria disponibilizar um banco de dados mais rico e de fácil acesso, tanto para agilizar o trabalho do oficial de justiça, como para evitar que as secretarias dos juízos expeçam mandados repetidos.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Banco de dados Trabalho prévio
<b>E11</b> <b>(S)</b>	A pesquisa por CPF do destinatário, no sistema processual eletrônico EProc, é uma forma de suprir a falta de qualificação de endereço, no sistema eletrônico para devolução dos mandados, atualmente SMWeb, quando o último oficial deixou de fazê-lo.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Banco de dados
<b>E12</b> <b>(S)</b>	O excesso de trabalho em algumas lotações dificulta uma melhor organização pelo oficial de justiça.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Lotação

<b>E13 (S)</b>	Salvar o arquivo de texto com o número do mandado, o nome da pessoa física, ou se for pessoa jurídica, do representante legal, o número de telefone e o endereço em que foi encontrada. Isso facilita as diligências futuras para a mesma pessoa.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Banco de dados
<b>E14 (S)</b>	Se o oficial de justiça recebe muito mandado, sem organização, pode ter problema. É importante considerar, na elaboração do roteiro de diligências, se a pessoa procurada é física ou jurídica, visto que as empresas geralmente só oferecem atendimento em horário comercial. É interessante que oficial de justiça repita diligências em endereços que saiba ser negativo, apenas para renovar as informações. É importante manter dados como contato eletrônico, para diligências remotas, e ocorrências passadas que foram relevantes.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Roteiro Banco de dados Lotação
<b>Entendimento</b>		
<p>Competência extremamente importante para que haja eficiência no cumprimento dos mandados. Para ser célere no cumprimento, o oficial de justiça precisa dividir seu tempo. Essa organização é fundamental, seja na divisão de tempo, na certificação, na questão de ter um arquivo particular, que proporcione agilidade, evitando diligência inútil. E para evitar o retrabalho, obviamente que se faz um trabalho prévio. Inicialmente, o oficial de justiça deve consultar os autos dos processos referentes a cada mandado recebido para cumprimento e anotar informações adicionais relevantes no corpo do mandado. Organização também envolve pesquisa prévia do endereço e roteiro. A fim de otimizar o tempo com deslocamento que será dispendido na rua, além de favorecer a economia de combustível, recomenda-se elaborar um roteiro no <i>Google Maps</i>. Além disso, o aplicativo tem ferramenta que permite visualizar o imóvel referente ao endereço indicado no mandado. É importante considerar, na elaboração do roteiro de diligências, se a pessoa procurada é física ou jurídica, visto que as empresas geralmente só oferecem atendimento em horário comercial. Para os mandados expedidos em processos criminais, é importante avaliar o objeto da ordem. Verificar se réu está preso, circunstância que reduz os prazos processuais. Ou se uma audiência foi designada, de forma que o cumprimento célere é importante, para que a Vara tenha a informação de qual testemunha comparecerá. A Defensoria Pública depende disso, todo mundo depende disso. A organização do trabalho deve considerar também o tempo de certificação das diligências, para devolução dos mandados, visto que existe um prazo regulamentar. Para tanto, o oficial de justiça deve iniciar as diligências o quanto antes. A devolução pode considerar uma ordem de prioridade. A organização favorece que os mandados sejam devolvidos dentro do prazo regulamentar, além proporcionar que se cumpram as diligências em menos tempo. Salvar o arquivo de texto com o número do mandado, o nome da pessoa física, ou se for pessoa jurídica, do representante legal, o número de telefone e o endereço em que foi encontrada. Isso facilita as diligências futuras para a mesma pessoa. Inserir o endereço completo na certidão ajuda também outro oficial, que for pesquisar no processo. A pesquisa por CPF do destinatário, no sistema processual eletrônico EProc, é uma forma de suprir a falta de qualificação de endereço, no sistema eletrônico para devolução dos mandados, atualmente SMWeb, quando o último oficial deixou de fazê-lo. Muitos mandados costumam ser repetidos para a mesma parte, então é possível saber antes de sair em campo, que a pessoa se mudou ou a empresa fechou, usando seu próprio banco de dados. É importante manter também dados como contato eletrônico, para diligências remotas, e ocorrências passadas que foram relevantes, para se precaver em um eventual retorno. O acervo de certidões anteriores evita o retrabalho,</p>		

pois se um endereço resultou negativo em tempo recente, não há porque repetir a diligência em pouco tempo. No entanto, é interessante que o oficial de justiça repita diligências em endereços que saiba ser negativo, apenas para renovar as informações, caso receba novo mandado após decurso de prazo razoável. A manutenção de um acervo favorece o trabalho de toda a equipe, quando eventualmente se cumpre mandados na região de outras colegas, em razão de férias ou licença. É também uma oportunidade para troca de informações sobre os destinatários, bem como sobre a segurança nas diligências. Mas quando o oficial de justiça ingressa na Administração, fica limitado às certidões que constam no sistema eletrônico para devolução de expedientes (SMWeb). O sistema eletrônico para devolução de mandados permite que sejam elaborados modelos padrão, possibilitando a manutenção de um banco de dados próprio. O acervo pessoal surgirá com o tempo. Administração deveria disponibilizar um banco de dados mais rico e de fácil acesso, tanto para agilizar o trabalho do oficial de justiça, como para evitar que as secretarias dos juízes expeçam mandados repetidos. A dinâmica administrativa de distribuição semanal, em dia específico, permite uma racionalização do trabalho. Pois há lotações onde a distribuição de mandados é diária, o que atrapalha muito a organização, principalmente naquelas em que há acúmulo de trabalho, devido à falta de servidores.

#### 8.5) Observação e atenção:

<b>E1</b> <b>(S)</b>	Relaciona-se com o cuidado em relação à própria segurança do oficial de justiça, que deve buscar conhecer a localidade da diligência. Antecipar-se a problemas em tempo real significa estar alerta a todo o momento, atento a eventuais ameaças, mesmo em situações improváveis.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Segurança Conhecimento da área geográfica Estado de alerta
<b>E2</b> <b>(S)</b>	Estar atento o tempo todo, não apenas aos fatores externos à diligência, mas também com relação ao destinatário. É preciso antever os problemas, a fim de tomar precauções e, ao final, não exceder os limites impostos pelo mandado e seus próprios limites e, conseqüentemente, os limites legais para sua atuação.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Estado de alerta
<b>E3</b> <b>(S)</b>	Competência necessária para o trabalho externo, que envolve a segurança do próprio servidor.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Segurança
<b>E4</b> <b>(S)</b>	Competência muito importante, principalmente para segurança do oficial. E também para a própria eficiência, no cumprimento dos atos de constatação, verificando a situação real do local, e não só daquilo que é falado.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Segurança Perspicácia
<b>E5</b> <b>(S)</b>	A partir da análise prévia do endereço, já é possível saber se o local tem um potencial risco. Quando em campo, é preciso analisar o ambiente que cerca a diligência, por exemplo, buscando por barricadas, que são obstáculos que indicam um território dominado pelo narcotráfico. É recomendado pedir informações aos moradores da localidade, sobre o endereço a ser diligenciado.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Conhecimento da área geográfica Estado de alerta

<b>E6</b> <b>(S)</b>	Enquanto estiver aguardando ser atendido no endereço, observar se algum transeunte pode trazer alguma insegurança. Já na organização, quando se elabora o roteiro, refletir sobre o melhor horário para diligência. Caso se trate de um local de risco, por exemplo, não diligenciar muito cedo ou no final da tarde. Nesse sentido, uma competência precede a outra, pois a organização favorece que se tenha mais atenção, no momento da diligência.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Conhecimento da área geográfica Estado de alerta
<b>E7</b> <b>(S)</b>	A competência é importantíssima, para que sejam levados ao processo os elementos que o juiz precisa para seu livre convencimento, quando se elabora um laudo de avaliação, por exemplo. Em uma avaliação socioeconômica, a comunicação não violenta e a empatia podem favorecer essa competência. E a observação, antes de iniciar uma diligência, pode resguardar a nossa vida.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Segurança Perspicácia Comunicação não violenta
<b>E8</b> <b>(S)</b>	Observação e atenção são muito importantes por várias razões. Primeiro pela questão mais elementar que é a manutenção da vida do oficial, visto que o Rio de Janeiro, que é uma cidade notoriamente violenta. Além disso, no próprio cumprimento das diligências, com um pouco de perspicácia, é possível perceber quando uma pessoa está mentindo, seja sobre um veículo objeto de busca e apreensão, seja sobre as informações prestadas na verificação social.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Segurança Perspicácia
<b>E9</b> <b>(S)</b>	Desempenho superior nessa competência é a pessoa que está sempre prevendo tudo, é pensar antes no risco e não se colocar em risco de maneira nenhuma. Antecipação de problema seria a capacidade que o oficial teria para acalmar uma situação tensa, um intimando que esteja nervoso com a situação. Falando mais baixo, oficial de justiça consegue diminuir o estresse da diligência. Já nos atos de constatação, o desempenho superior seria fazer tudo de forma muito dedicada.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Estado de alerta Comunicação não violenta
<b>E10</b> <b>(S)</b>	Trata-se de questão de autopreservação. Na pesquisa prévia, é possível saber se já existe alguma certidão de risco. Em campo, ficar o máximo atento, quando estiver chegando ao endereço de diligência.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Segurança Conhecimento da área geográfica Estado de alerta
<b>E11</b> <b>(S)</b>	É questão de sobrevivência do oficial de justiça. Recomendável acompanhar o noticiário antes de proceder às diligências do dia.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Segurança Conhecimento da área geográfica
<b>E12</b> <b>(S)</b>	É uma habilidade que se adquire com tempo. Oficial de justiça quando inicia na função, fica muito afoito para cumprir os mandados e, às vezes, não atenta para questões periféricas. Com o tempo ele vai adquirindo experiência, vai pegando umas maldades de alguns destinatários de ordem, até porque alguns respondem por crimes. Nesse sentido, seria interessante uma maior participação da Administração, junto a esses servidores ingressantes no cargo.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Habilidade treinável
<b>E13</b>	Nessa competência, é importante ter a percepção necessária tanto para o ato de uma constatação	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b>

(S)	social, como para nossa segurança pessoal. Ou quando, na tentativa de localização do destinatário, percebe-se a movimentação de pessoa no endereço, mas ninguém atende, circunstância que gera a presunção de ocultação.	Segurança Perspicácia
<b>E14</b> (S)	Quando se trabalha em área de risco, já se tem noção dos limites para diligência. A competência é útil para perceber o risco velado, casos em que é preferível suspender a diligência. Se oficial tiver notícia de que uma operação policial vai acontecer no dia, recomenda-se evitar a localidade. Evitar proceder sozinho à diligência em local ermo, ou rural. Antecipar problemas em tempo real envolve demonstrar empatia com o destinatário.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Conhecimento da área geográfica Estado de alerta Comunicação não violenta
<b>Entendimento</b>		
<p>Competência necessária para o trabalho externo, relacionada à segurança pessoal do oficial de justiça, sendo questão de autopreservação da integridade física, ou até mesmo de sobrevivência, visto que o Rio de Janeiro, que é uma cidade notoriamente violenta. É uma habilidade que se adquire com tempo. Oficial de justiça quando inicia na função, fica muito afoito para cumprir os mandados e, às vezes, não atenta para questões periféricas. Com o tempo ele vai adquirindo experiência, vai pegando umas maldades de alguns destinatários de ordem, até porque alguns respondem por crimes. Nesse sentido, seria interessante uma maior participação da Administração, junto a esses servidores ingressantes no cargo. Na pesquisa prévia, é possível saber se o endereço tem um potencial risco, pois quando se trabalha em área de risco, já se tem noção dos limites para sua diligência. Já na organização, quando se elabora o roteiro, refletir sobre o melhor horário para diligência. Caso se trate de um local de risco, por exemplo, não diligenciar muito cedo ou no final da tarde. É recomendável acompanhar o noticiário antes de proceder às diligências do dia. Se oficial tiver notícia de que uma operação policial vai acontecer no dia, recomenda-se evitar a localidade. Nesse sentido, uma competência precede a outra, pois a organização favorece que se tenha mais atenção, no momento da diligência. Evitar proceder sozinho à diligência em local ermo, ou rural. Antecipar-se a problemas em tempo real significa estar alerta a todo o momento, atento a eventuais ameaças, mesmo em situações improváveis, não apenas aos fatores externos à diligência, mas também com relação ao destinatário. É pensar antes no risco e não se colocar em risco de maneira nenhuma. É preciso antever os problemas, a fim de tomar precauções e, ao final, não exceder os limites impostos pelo mandado e seus próprios limites e, conseqüentemente, os limites legais para sua atuação. Quando em campo, ficar o máximo atento, na chegada ao endereço de diligência, pois é preciso analisar o ambiente que a cerca, por exemplo, buscando por barricadas, que são obstáculos que indicam um território dominado pelo narcotráfico. É recomendado pedir informações aos moradores da localidade, sobre o endereço a ser diligenciado. Enquanto estiver aguardando ser atendido no endereço, observar se algum transeunte pode oferecer risco a sua segurança. A competência é útil para perceber o risco velado, casos em que é preferível suspender a diligência. Em outra perspectiva, antecipação de problema seria a capacidade que o oficial teria para acalmar uma situação tensa, ou um intimando que esteja nervoso com a situação. Falando mais baixo, demonstrando empatia com o destinatário, o oficial de justiça consegue diminuir o estresse da diligência. Já em uma avaliação socioeconômica, a comunicação não violenta e a empatia também podem favorecer essa competência. A competência é importantíssima, para que sejam levados ao processo os elementos que o juiz precisa para seu livre convencimento, quando se elabora um laudo de avaliação, por exemplo. E também para a própria</p>		

eficiência, no cumprimento dos atos de constatação, verificando a situação real do local, e não só daquilo que é falado. Além disso, no próprio cumprimento das diligências, com um pouco de perspicácia, é possível perceber quando uma pessoa está mentindo, seja sobre um veículo objeto de busca e apreensão, seja sobre as informações prestadas na verificação social. Ou quando, na tentativa de localização do destinatário, percebe-se a movimentação de pessoa no endereço, mas ninguém atende, circunstância que gera a presunção de ocultação.

#### 8.6) Autocontrole emocional:

<b>E1 (S)</b>	Com o tempo o servidor consegue se adaptar às situações que causam algum abalo emocional.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Hábito
<b>E2 (S)</b>	Manter o equilíbrio em situações hostis, permanecendo dentro dos limites da lei e do mandado judicial.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Recomendação Profissionalismo
<b>E3 (S)</b>	O relacionamento interpessoal tem muita complexidade. Quanto mais controle, melhor para a prestação jurisdicional, porque o oficial de justiça, embora seja um indivíduo com emoções, está cumprindo um papel que representa um Poder da República. Então precisa criar mecanismo, até um próprio treinamento para saber como lidar com a frustração, para não só não externar para parte, mas para tornar o próprio trabalho mais agradável. Conseguir enxergar que, em algumas situações, não adianta ficar nervoso, que não haverá resultado prático com isso.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Recomendação Relacionamento interpessoal
<b>E4 (S)</b>	Oficial de justiça em regra trabalha sozinho. Estando exposto e vulnerável, em uma zona rural, por exemplo, o servidor não pode perder o seu controle emocional, pois estará comprometendo, não só o bom êxito da diligência, mas a sua própria segurança.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Recomendação Relacionamento interpessoal
<b>E5 (S)</b>	Primeiramente, é ter o domínio do seu trabalho, para não ficar na dúvida de que atitude tomar. É a questão de como se conduz a diligência, o trato com as pessoas. Normalmente, não haverá problema, se a diligência for conduzida com emprego da competência “atendimento ao público”. Mas em uma situação de tensão, por exemplo, o oficial de justiça precisa conjugar além do autocontrole emocional, outras duas competências: observação e atenção e comunicação.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Recomendação Relacionamento interpessoal Contribuição extra
<b>E6 (S)</b>	A pessoa que está recebendo aquela comunicação processual, no geral, nem sempre sabe do processo. Então o autocontrole tem que partir mais do oficial de justiça. É preciso ter maturidade para dar aquela comunicação, esperar a pessoa digerir aquilo e, mesmo que a pessoa te ofenda, entender que não é pessoal. E quando aquela reação passar, do meio para o final da diligência, tudo acontece de uma forma mais tranquila.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Recomendação Relacionamento interpessoal

<b>E7</b> <b>(S)</b>	Se o servidor não está bem emocionalmente, ele vai ter uma perspectiva equivocada da situação e vai passar para a parte uma insegurança. O oficial de justiça é aquele que atua na linha de frente do Judiciário, o primeiro contato que o jurisdicionado, geralmente leigo, tem com alguém que é parte da máquina judicial. Então o controle emocional do oficial de justiça diz muito sobre que justiça aquela pessoa vai receber. E finalmente, se o servidor não está bem, ele precisa de cuidados: de autocuidado e de cuidado também por parte dos seus superiores.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Relacionamento interpessoal Linha de frente Consequências
<b>E8</b> <b>(S)</b>	Esse autocontrole emocional, na maior parte do tempo, nem é tão demandado. Existem algumas situações, em que realmente ele é muito importante, seja para lidar com um destinatário, que está meio nervoso, e até com alguns colegas de trabalho, nem sempre tão colaborativos.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Relacionamento interpessoal
<b>E9</b> <b>(S)</b>	O desempenho superior seria uma pessoa que se mantenha calma, mesmo diante de alguém gritando, de alguém extremamente nervoso, tratando com desrespeito. Tanto o destinatário direto da ordem, como familiares, porteiros e vizinhos.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Recomendação
<b>E10</b> <b>(S)</b>	Como o oficial de justiça lida com as pessoas, o principal é sempre manter a calma. Pode ser recebido de uma forma bem ruim, então também tem que saber a hora de se retirar, evitar conflitos desnecessários. Enfim, se manter calmo e seguir em frente.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Recomendação Relacionamento interpessoal
<b>E11</b> <b>(S)</b>	É um exercício diário, porque a gente lida com todos os tipos de pessoas. E eventualmente a firmeza é necessária, para garantir o cumprimento do seu dever legal. Mas qualquer coisa que ultrapasse do razoável, o oficial de justiça pode ter que responder pelo excesso.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Recomendação Profissionalismo Relacionamento interpessoal
<b>E12</b> <b>(S)</b>	O oficial de justiça lida com pessoas, ele é a voz da Justiça. E representando a Justiça, ele pode trazer prejuízos para o destinatário, a depender do seu comportamento emocional. Se o servidor não trata as pessoas bem, não consegue lidar bem com as circunstâncias, com situação fática ali, pode talvez prejudicar ainda mais o jurisdicionado vulnerável. É preciso também saber separar a vida pessoal do trabalho.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Relacionamento interpessoal Linha de frente Consequências
<b>E13</b> <b>(S)</b>	Autocontrole emocional tem muito a ver com impessoalidade, tem muito a ver com profissionalismo. E muitas vezes o oficial de justiça está interagindo com destinatários que estão descontrolados. Então se alguém ali não pode se descontrolar é o oficial.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Recomendação Profissionalismo Linha de frente
<b>E14</b> <b>(S)</b>	O oficial de justiça está exposto à agressão, provocação e ameaças. Lida com a própria raiva, quando sabe que alguém está mentindo. É impossível ficar imune a isso, ao longo do tempo. A tendência é tornar-se mais irritadiça, desenvolver ansiedade e tudo mais, por conta do que pode acontecer na diligência. O servidor é provocado, é ofendida, e não pode explodir ou revidar, porque, justamente pela condição de servidor público, pode ter um problema sério.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Relacionamento interpessoal Linha de frente Consequências

**Entendimento**

O oficial de justiça é aquele que atua na linha de frente do Judiciário, trabalhando sozinho, sendo o primeiro contato que o jurisdicionado, geralmente leigo, tem com alguém que é parte da máquina judicial. O relacionamento interpessoal tem muita complexidade. A pessoa que está recebendo aquela comunicação processual, no geral, nem sempre sabe do processo. Pode ser recebido de uma forma bem ruim. Então o autocontrole tem que partir mais do oficial de justiça. Quanto mais controle, melhor para a prestação jurisdicional, porque o oficial de justiça, embora seja um indivíduo com emoções, está cumprindo um papel que representa um Poder da República. Se o servidor não está bem emocionalmente, ele vai ter uma perspectiva equivocada da situação e vai passar para a parte uma insegurança. E representando a Justiça, ele pode trazer prejuízos para o destinatário, a depender do seu comportamento emocional. Então o controle emocional do oficial de justiça diz muito sobre que justiça aquela pessoa vai receber. Esse autocontrole emocional, na maior parte do tempo, nem é tão demandado. Existem algumas situações, em que realmente ele é muito importante, seja para lidar com um destinatário, que está meio nervoso, e até com alguns colegas de trabalho, nem sempre tão colaborativos. É um exercício diário, porque a gente lida com todos os tipos de pessoas. O oficial de justiça está exposto à agressão, provocação e ameaças. Lida com a própria raiva, quando sabe que alguém está mentindo. Com o tempo o servidor consegue se adaptar às situações que causam algum abalo emocional. Se o servidor não está bem, ele precisa de cuidados: de autocuidado e de cuidado também por parte dos seus superiores.. É preciso também saber separar a vida pessoal do trabalho. É impossível ficar imune a isso, ao longo do tempo. A tendência é tornar-se mais irritadiço, desenvolver ansiedade e outras doenças, por conta do que pode acontecer na diligência. Primeiramente, é ter o domínio do seu trabalho, para não ficar na dúvida de que atitude tomar. É a questão de como se conduz a diligência, o trato com as pessoas. Normalmente, não haverá problema, se a diligência for conduzida com emprego da competência “atendimento ao público”. Manter o equilíbrio em situações hostis, diante de alguém gritando, de alguém extremamente nervoso, tratando com desrespeito. Tanto o destinatário direto da ordem, como familiares, porteiros e vizinhos. Criar mecanismo para saber como lidar com a frustração, para não só não externar para parte, mas para tornar o próprio trabalho mais agradável. Ter maturidade para dar aquela comunicação, esperar a pessoa digerir aquilo e, mesmo que a pessoa te ofenda, entender que não é pessoal. Conseguir enxergar que, em algumas situações, não adianta ficar nervoso, que não haverá resultado prático com isso. O principal é sempre manter a calma. Estando exposto e vulnerável, em uma zona rural, por exemplo, o servidor não pode perder o seu controle emocional, pois estará comprometendo, não só o bom êxito da diligência, mas a sua própria segurança. Então também tem que saber a hora de se retirar, evitar conflitos desnecessários. Enfim, manter-se calmo e seguir em frente. E eventualmente a firmeza é necessária, para garantir o cumprimento do seu dever legal. Mas em uma situação de tensão, por exemplo, o oficial de justiça precisa conjugar além do autocontrole emocional, outras duas competências: observação e atenção e comunicação. Por fim, o servidor é provocado, é ofendido, e não pode explodir, revidar, ou tomar qualquer atitude que ultrapasse o razoável. Exatamente pela condição de servidor público, pode ter que responder pelo excesso perante a Administração. Autocontrole emocional tem muito a ver com impessoalidade, tem muito a ver com profissionalismo, permanecendo dentro dos limites da lei e do mandado judicial, já será um bom caminho para evitar problemas na carreira.

9) Síntese (S), subcategorias temáticas inferidas e entendimento das respostas dos entrevistados (En) para questão 4.1 – “Quando você ingressou no cargo, como você aprendeu a função”:

<b>E1</b> <b>(S)</b>	Aprendeu com colegas, assistindo diligências na prática. Não houve treinamento da instituição. Foi a mesma situação quando trabalhou no mesmo cargo na Justiça Estadual.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Com outro colega. Sem treinamento.
<b>E2</b> <b>(S)</b>	Na prática, com ajuda de outros oficiais. Conforme diligências de maior complexidade surgiam, continuou dependendo da ajuda de outras colegas. É uma circunstância que persiste ao longo da carreira, conforme as diligências e o trato com as pessoas se tornam mais complexos.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Com outro colega.
<b>E3</b> <b>(S)</b>	Recorda-se de ter participado de palestras na Sede Administrativa, após a posse. Porém a função foi aprendida na prática do dia a dia. Houve também, por iniciativa de oficiais mais antigos, relatos sobre experiências pessoais do dia a dia.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Participou de curso. Sozinho na prática. Iniciativa da supervisão.
<b>E4</b> <b>(S)</b>	Não houve treinamento, nem mesmo dos sistema processuais eletrônicas. A função foi aprendida na prática do dia a dia, contando com a solidariedade de outros colegas mais experientes.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Com outro colega. Sem treinamento.
<b>E5</b> <b>(S)</b>	Aprendeu a função trabalhando junto a outro colega mais antigo, a pedido da supervisora da central de mandados.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Com outro colega. Iniciativa da supervisão.
<b>E6</b> <b>(S)</b>	Recorda-se que foi oferecido um curso de três dias, mas afirma que aprendeu a função com colega mais, no dia a dia, diligenciando em dupla.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Com outro colega. Participou de curso.
<b>E7</b> <b>(S)</b>	Foi oferecido um curso, que não fez por estar em licença maternidade. Então, quando entrou em exercício de fato, pediu para acompanhar colegas, para saber como efetivamente ocorre o trabalho na rua.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Com outro colega. Sem treinamento.
<b>E8</b> <b>(S)</b>	Por ter ingressado no cargo isoladamente, perdeu o curso que foi oferecido para o grupo maior, que tomou posse anteriormente. Então, aprendeu a função na prática, diligenciando sozinho na rua. Teve um treinamento superficial sobre o sistema processual eletrônico, bem como contou com orientações pontuais da supervisora.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Sem treinamento. Participou de curso. Sozinho na prática. Iniciativa da supervisão.
<b>E9</b> <b>(S)</b>	Na primeira lotação, acompanhou colega para conhecer geograficamente a cidade. Mas aprendeu a função sozinha, valendo-se de sua formação jurídica apenas.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Sozinho na prática. Formação jurídica.
<b>E10</b>	Na prática.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b>

(S)		Sozinho na prática.
E11 (S)	Aprenheu na prática. Porém recorda-se ter participado de um treinamento introdutório, oferecido no ano 2013. Achou relevante para o ingressante no cargo que não conhecesse o trabalho de rua, o que credita ao fato de que a coordenação de mandados era chefiada por oficial de justiça, na época.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Participou de curso. Sozinho na prática. Iniciativa da supervisão.
E12 (S)	Aprenheu com os colegas que já estavam no cargo e lhe foram solidários. A experiência anterior de trabalho, como assessor em gabinete, facilitou a transição no novo cargo. Mas sugere que deveria existir um acompanhamento inicial institucionalizado.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Com outro colega. Iniciativa da supervisão. Experiência anterior.
E13 (S)	A experiência anterior como servidor “interno” do Judiciário possibilitou o contato com oficiais de justiça, bem como o contato prévio com os expedientes por eles cumpridos. A formação jurídica oferece uma noção do trabalho do oficial de justiça. Mas os aspectos práticos do dia a dia foram se adaptando ao longo do tempo, a partir dessa experiência anterior. Não recebeu nem modelo de certidão ou algum tipo de instrução sobre situações de risco, razão pela qual propõe-se a auxiliar cada colega que ingressa no cargo.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Sozinho na prática. Iniciativa da supervisão. Formação jurídica. Experiência anterior.
E14 (S)	Aprenheu a função com outros oficiais de justiça mais antigos, acompanhando diligências e, até mesmo, sobre como elaborar as certidões. Houve um curso de ambientação na Justiça Federal, porém genericamente dirigido a cargos de várias especialidades.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Com outro colega. Participou de curso.
<b>Entendimento</b>		
Os entrevistados afirmaram que aprenderam a função na prática, cumprindo mandados. A maioria teve a oportunidade de ser acompanhado por oficiais de justiça mais experientes, não como um programa institucionalizado, mas por solidariedade e voluntarismo. Outros não tiveram essa oportunidade, em razão da localidade de lotação ou momento da posse. Ressalte-se que a falta de interesse da Administração superior em promover um treinamento específico foi eventualmente suprida por ações de atores mais próximos ao trabalho do oficial de justiça. Dois entrevistados afirmaram que a experiência anterior como servidor interno da Justiça Federal foi um fator facilitador ao entrar no novo cargo. No entanto, a formação jurídica, apesar de oferecer uma noção do trabalho do oficial de justiça, não é suficiente para que o torne um profissional completamente apto.		

10) Síntese (S), subcategorias temáticas inferidas e entendimento das respostas dos entrevistados (En) para questão 4.2 – “Em sua opinião, o oficial de justiça necessitaria de algum treinamento específico para começar a atuar na função? Explique.”:

E1	Sim, visto que é de praxe distribuir os mandados para o servidor e esperar que ele os cumpra.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Sim.
----	---	---

(S)	Há uma dependência de que os colegas mais antigos ensinem o trabalho. Sugere-se um estágio com monitor ou um treinamento específico.	Solidariedade do mais antigo. Forma.
E2 (S)	Sim. Sobre abordagem, autocontrole, comunicação, atos preparatórios em diligências mais complexas. Treinamento psicológico, em razão das incertezas provocadas pelo trabalho externo.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Sim. Necessidades diversas.
E3 (S)	Sim, seria importante algo além da teoria.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Sim. Não jurídico.
E4 (S)	Sim, seria extremamente importante. Além do conhecimento técnico que se pressupõe adquirido na curso de Direito, é importante saber as competências necessárias, saber preparar uma diligência, fazer roteiro, identificar locais de risco, abordagem. Além disso, a tarefa de certificar diligência, com oferecimento de modelos.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Sim. Necessidades diversas. Não jurídico. Segurança. Certidão.
E5 (S)	Sim, acompanhando o oficial mais antigo, para observar as diligências na prática.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Sim. Forma.
E6 (S)	Um treinamento específico seria importante, porque o que é oferecido pela Administração consiste apenas em acompanhar outro colega, em diligências de plantão que, via de regra, são mais simples do que as diligências ordinárias.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Sim. Solidariedade do mais antigo
E7 (S)	Sim. Um curso sobre as competências para o cargo, com objetivo de delimitar o escopo da função e as características esperadas de um bom profissional. Além disso, um treinamento sobre prevenção de riscos à segurança do oficial de justiça.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Sim. Necessidades diversas. Segurança.
E8 (S)	Sim, com certeza. Treinamento abordando os procedimentos para citações e intimações, inclusive hora certa, para penhora e avaliação e verificação social. Treinamento nas tecnologias para localização de endereços, utilização dos sistemas eletrônicos processuais e administrativos.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Sim. Necessidades diversas. Sistemas eletrônicos. Avaliação.
E9 (S)	Sim. Um treinamento conduzido por oficiais de justiça, sobre situações de risco.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Sim. Segurança.
E10 (S)	Sim. Um treinamento sobre os atos de comunicação processual seria voltado para abordagem dos destinatários e condução da diligência. Já no caso das avaliações de penhoras, seria	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Sim.

	necessário um curso mais técnico, como já foi ofertado pela JFRJ. Também seria importante um treinamento para utilização plena dos sistemas processuais eletrônicos.	Necessidades diversas. Sistemas eletrônicos. Avaliação.
<b>E11</b> <b>(S)</b>	Seria importante um treinamento introdutório para os oficiais de justiça novatos.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Sim.
<b>E12</b> <b>(S)</b>	Sim. Treinamento de abordagem, necessário para demonstrar segurança.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Necessidades diversas.
<b>E13</b> <b>(S)</b>	Extremamente necessário.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Sim
<b>E14</b> <b>(S)</b>	Com certeza. Treinamento psicológico para lidar com situações de agressividade. Treinamento para utilização plena do sistema processual eletrônico. Treinamento de redação certidão, contendo os elementos essenciais.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Sim. Sistemas eletrônicos. Certidão.
<b>Entendimento</b>		
A necessidade de um treinamento específico para oficiais de justiça é unanimidade entre os entrevistados. As sugestões variam, de forma que ajuda dos oficiais mais antigos não seja o único “treinamento” oferecido. Para além do conhecimento teórico adquirido no curso de Direito, é necessário desenvolver competências que envolvam: preparação de diligências, abordagem dos destinatários, treinamento psicológico, comunicação e redação de certidões. Também há necessidade de treinamentos voltados para segurança no oficial de justiça e para utilização plena dos sistemas eletrônicos, relacionado a sua atividade.		

11) Síntese (S), subcategorias temáticas inferidas e entendimento das respostas dos entrevistados (En) para questão **4.3 – “Você entende que as ações de treinamento oferecidas pela SJRJ atendem às necessidades de capacitação dos oficiais de justiça para o trabalho? Se positivo, indique quais.”**:

<b>E1</b> <b>(S)</b>	Não há ações de treinamento adequadas. Foi oferecida uma sobre avaliação de imóveis, que representa apenas parte do trabalho do oficial de justiça.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Não. Avaliação de bens. Curso prático.
<b>E2</b> <b>(S)</b>	As ações oferecidas são muito teóricas, deveriam focar mais na prática do oficial de justiça. Não só das atribuições inerentes como as que foram agregadas com o tempo, como a de assistente social. Além disso, seria necessário um treinamento psicológico, em razão das emoções despertadas nas diligências.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Não. Serviço social.

<b>E3</b> <b>(S)</b>	Não atendem. Deveria haver um treinamento mais específico para as verificações sociais, no aspecto social e não apenas jurídico, bem como para avaliações de imóveis.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Não. Avaliação de bens. Serviço social.
<b>E4</b> <b>(S)</b>	O treinamento inicial para ambientação não atende ao trabalho do oficial de justiça, por não ser específico. Sugere que ocorressem treinamentos posteriores, como atualização, além de treinamento de segurança e autodefesa e o de avaliação.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Não. Avaliação de bens. Segurança.
<b>E5</b> <b>(S)</b>	O curso de avaliação que já oferecido atende, os demais não. Se houvesse uma orientação institucional de que o oficial mais novo acompanharia o mais antigo, por um período, já seria muito útil.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Não. Curso prático.
<b>E6</b> <b>(S)</b>	Ajudam, mas não atendem totalmente. O de avaliação de imóveis foi importante. Os encontros de carreira são úteis pela troca de experiências entre os oficiais de justiça, apesar de não configurar um treinamento.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Não. Avaliação de bens.
<b>E7</b> <b>(S)</b>	Participou de um curso de avaliação de imóveis, porém achou muito teórico, gostaria que houvesse outro mais prático. Achou um importante um curso de segurança, do qual participou, recomendado que houvesse uma reciclagem.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Avaliação de bens. Curso prático. Segurança.
<b>E8</b> <b>(S)</b>	Não atendem. As ações de treinamentos para adicional de qualificação foram EAD e externos à Justiça Federal. Participou de um curso de segurança, com instrução de direção defensiva e autoproteção para oficiais de justiça, que achou muito interessante.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Não. Segurança.
<b>E9</b> <b>(S)</b>	As poucas que existem atendem. O curso de avaliação de imóveis foi bom. E um curso de autodefesa pessoal pareceu bem interessante.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Avaliação de bens. Segurança.
<b>E10</b> <b>(S)</b>	Não atendem. Não se lembra de ações de treinamento voltadas para oficiais de justiça, além de um curso para cumprimento eletrônico de mandados, durante a pandemia do Covid-19.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Não. Cumprimento remoto.
<b>E11</b> <b>(S)</b>	Não atendem. Deveria haver ações de treinamento voltadas para segurança do oficial de justiça.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Não. Segurança.
<b>E12</b> <b>(S)</b>	Não atendem, apenas oferecem materiais e cursos relacionados a sistemas eletrônicos. Não há ação de treinamento voltada para a prática da atividade, como se houvesse uma presunção de que o servidor já sabe atuar na função.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Não. Curso prático. Sistemas eletrônicos.

<b>E13</b> <b>(S)</b>	Em oito anos, recorda-se de treinamentos específicos para oficial de justiça. Foi oferecido um excelente curso de avaliação de imóveis, entre 2015 e 2016. Foi oferecido um treinamento sobre o SMWeb, o sistema para controle e devolução de mandados, em 2017. Em 2020, um curso foi promovido por oficiais de justiça, sobre como executar o trabalho em tempo de pandemia.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Avaliação de bens. Cumprimento remoto. Sistemas eletrônicos.
<b>E14</b> <b>(S)</b>	Não atendem. Recorda-se apenas do curso de avaliação de imóveis.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Não. Avaliação de bens.
<b>Entendimento</b>		
As ações de treinamento oferecidas não atendem, visto que têm pouca ênfase na prática da função. Aparentemente, presume-se que o servidor já tem conhecimento técnico para atuar na função, então lhe são oferecidos materiais e cursos relacionados aos sistemas eletrônicos. Essa circunstância leva os servidores a buscar cursos externos à instituição, para fins de cumprir requisitos para promoção na carreira. Houve duas iniciativas da Administração sobre curso voltado especificamente para o trabalho do oficial de justiça, que foram bem avaliadas pelos entrevistados: um curso para avaliação de imóveis e um curso de segurança, direção defensiva e autodefesa. Também foi mencionado um curso promovido por iniciativa de oficiais de justiça, para cumprimento eletrônico de mandados, durante a pandemia do Covid-19.		

12) Síntese (S), subcategorias temáticas inferidas e entendimento das respostas dos entrevistados (En) para questão **4.4 – “Você conhece algum curso de capacitação específico para o exercício do cargo de oficial de justiça, na rede pública ou privada? Se positivo, indique.”**:

<b>E1</b> <b>(S)</b>	Não.
<b>E2</b> <b>(S)</b>	Não.
<b>E3</b> <b>(S)</b>	Não.
<b>E4</b> <b>(S)</b>	Não.
<b>E5</b> <b>(S)</b>	Não.
<b>E6</b> <b>(S)</b>	Não.

<b>E7</b> <b>(S)</b>	Curso de capacitação para avaliação e penhoras, no Maranhão. Capacitação para oficial de justiça conciliador, em Santa Catarina e Minas Gerais, antecipando a provável nova atribuição do cargo. Há também a Escola de Oficiais, um curso privado, de dois oficiais de justiça de Alagoas, que vende cursos de capacitação para oficial de justiça.
<b>E8</b> <b>(S)</b>	Não.
<b>E9</b> <b>(S)</b>	Não.
<b>E10</b> <b>(S)</b>	Não, além do curso de avaliação de imóveis.
<b>E11</b> <b>(S)</b>	Não.
<b>E12</b> <b>(S)</b>	Não.
<b>E13</b> <b>(S)</b>	Não.
<b>E14</b> <b>(S)</b>	Não.
<b>Entendimento</b>	
Os entrevistados desconhecem a existência de cursos de capacitação específicos. Apenas uma entrevistada citou cursos privados, elaborados por oficiais de justiça, nas áreas de avaliação de imóveis, no Maranhão; oficial de justiça conciliador, em Santa Catarina e Minas Gerais, possível nova atribuição do cargo; e a Escola de Oficiais, curso privado dois oficiais de justiça de Alagoas, que oferece diferentes cursos de capacitação para oficial de justiça.	

13) Síntese (S), subcategorias temáticas inferidas e entendimento das respostas dos entrevistados (En) para questão **4.5 – “Indique um conteúdo que julgue interessante para o trabalho do oficial de justiça.”**:

<b>E1</b> <b>(S)</b>	Não indicou conteúdo, mas o método de treinamento prático, entendendo que a teoria já se pressupõe conhecida pelo servidor.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Prática do trabalho externo.
<b>E2</b> <b>(S)</b>	Conteúdos relacionados à atividade prática na rua, envolvendo situações complexas, extenuantes, pessoas hostis. Atualização jurídica. Organização.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Prática do trabalho externo. Atualização jurídica.

<b>E3</b> <b>(S)</b>	Conteúdo jurídico específico voltado para a atividade prática, relacionando prazos e formas de cumprimento das diligências, objetivando uma padronização das diligências de penhora, citação por hora certa e as verificações sociais. Para esta última, sugerem-se critérios legais para concessão e os aspectos socioeconômicos a serem observados na diligência.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Atualização jurídica. Noções de serviço social.
<b>E4</b> <b>(S)</b>	Atualização jurídica voltado para o trabalho do oficial. Segurança, autoproteção, prevenção de riscos, além das tarefas relacionadas ao trabalho.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Atualização jurídica. Segurança.
<b>E5</b> <b>(S)</b>	Treinamento em segurança.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Segurança.
<b>E6</b> <b>(S)</b>	Treinamento em segurança. Redação de certidões de forma clara e objetiva.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Segurança. Redação de certidões.
<b>E7</b> <b>(S)</b>	Tecnologias facilitadoras do trabalho do oficial de justiça. Para treinamento em conciliação, foi indicado o livro “Oficial de justiça conciliador”, Ricardo Tadeu, que tem uma dissertação de mestrado nesse tema. Comunicação não violenta. Segurança. Curso prático de avaliação de imóveis.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Segurança. Tecnologias facilitadoras. Avaliação de bens.
<b>E8</b> <b>(S)</b>	Conteúdo jurídico específico voltado para a atividade prática, abrangendo atos e fases do processo em que há participação do oficial de justiça. Todos os aspectos relacionados à penhora. Citação por hora certa. Autoproteção.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Atualização jurídica. Segurança.
<b>E9</b> <b>(S)</b>	Segurança e prevenção de riscos em diligências. Relatos individuais sobre o trabalho.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Prática do trabalho externo. Segurança.
<b>E10</b> <b>(S)</b>	Avaliação de imóveis e bens mais incomuns, como navios, aeronaves e maquinários. Defesa pessoal.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Segurança. Avaliação de bens.
<b>E11</b> <b>(S)</b>	Indicação do livro Manual de Oficiais de Justiça, de Matilde de Paula Soares, que contém capítulo dedicado aos diversos tipos de avaliações. Situações reais da prática da profissão. Defesa pessoal. Direção defensiva.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Prática do trabalho externo. Segurança. Avaliação de bens.
<b>E12</b> <b>(S)</b>	Atualização em Direito Processual Civil. Avaliação de bens em geral.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Atualização jurídica. Avaliação de bens.
<b>E13</b>	Descrição de situações práticas do cotidiano do oficial de justiça: chamamento, abordagem,	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Prática do trabalho externo.

(S)	identificação, assédio. Noções de serviço social. Tecnologias facilitadoras do trabalho: Waze e Google Maps e suas ferramentas. Noções de Inteligência Artificial.	Noções de serviço social. Tecnologias facilitadoras.
<b>E14</b> (S)	Curso completo sobre todas as funcionalidades do SMWeb. Psicologia básica para lidar com pessoas agressivas. Segurança, prevenção de risco, defesa pessoal. Elementos essenciais na redação de uma certidão.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Segurança. Redação de certidões. Tecnologias facilitadoras.
<b>Entendimento</b>		
<p>A preocupação dos entrevistados com os riscos relacionados à atividade foi demonstrada em vários momentos. Não à toa, o conteúdo mais fortemente indicado foi um curso de segurança, que aborde prevenção de riscos, defesa pessoal e direção defensiva. Foi demonstrada a vontade de se aperfeiçoar nas avaliações, não só de bens imóveis, como bens incomuns de difícil avaliação por não se encontrarem com facilidade em mercado. Nesse ponto, vale a indicação de um entrevistado, sobre o livro de Matilde de Paula Soares, presente na bibliografia desta pesquisa. Apesar de se pressupor o domínio do conhecimento jurídico, alguns entrevistados sugeriram uma atualização voltada para atividade prática do oficial de justiça. Por outro lado, também foi indicado que fossem apresentadas situações reais do cotidiano da profissão. E mais especificamente, situação de tensão, quando o oficial de justiça é submetido a muito estresse. Uma forma interessante de atender às sugestões seria a elaboração de casos concretos, resolvidos à luz da lei e da indicação das competências necessárias às situações. As tecnologias facilitadoras do trabalho do oficial de justiça, tais como utilização de aplicativos de geolocalização e o conhecimento pleno dos sistemas processuais eletrônicos, é conteúdo que atende à competência organização. Por fim, para que o oficial melhor exerça a recente atribuição de produzir relatórios de verificações sociais, foi recomendado que não só fossem reforçados os critérios legais para concessão de benefício, como também fosse fornecido um curso de noções básicas de serviço social.</p>		

14) Síntese (S), subcategorias temáticas inferidas e entendimento das respostas dos entrevistados (En) para questão **4.6 – “Considerando as inovações nas dinâmicas de trabalho, ocorrida durante a pandemia do Covid-19, tente fazer um prognóstico de necessidades futuras de aprendizagem”**:

<b>E1</b> (S)	Os oficiais de justiça precisam ter mais conhecimento na área tecnológica, saber lidar com esses sistemas de informação, comunicação e banco de dados. E precisa ter acesso a mais bancos de dados.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Informática. Acesso a banco de dados.
<b>E2</b> (S)	Os oficiais vão ter que aprender a lidar com a internet, valendo-se dos mecanismos à disposição. Mas não é uma necessidade isolada para o oficial de justiça.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Informática. Medida administrativa.
<b>E3</b> (S)	Ter mais domínio sobre esses sistemas de informação. Não apenas os oficiais de justiça, mas a Justiça Federal como um todo.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Informática.

		Medida administrativa.
<b>E4</b> <b>(S)</b>	Quanto a necessidade futuras, saber utilizar as ferramentas para cumprimento remoto. Bancos de dados para pesquisa de bens penhoráveis. No entanto, o Judiciário também precisa se modernizar, no sentido de priorizar e melhor regulamentar o cumprimento remoto de mandados.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Informática. Acesso a banco de dados. Medida administrativa.
<b>E5</b> <b>(S)</b>	Tecnologias, informática.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Informática.
<b>E6</b> <b>(S)</b>	Saber como lidar com as diligências remotas de uma forma mais eficaz.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Cumprimento remoto.
<b>E7</b> <b>(S)</b>	Capacitação em avaliação, abordando o Sistema Nacional de Gestão de Bens do CNJ, seguindo uma tendência para que o oficial de justiça se torne um agente de inteligência.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Acesso a banco de dados.
<b>E8</b> <b>(S)</b>	Melhor utilização das ferramentas disponíveis nos sistemas eletrônicos processuais, a fim de promover um maior compartilhamento de informações no cumprimento de mandados.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Cumprimento remoto.
<b>E9</b> <b>(S)</b>	Treinamento em tecnologias para cumprimento remoto de diligências.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Informática.
<b>E10</b> <b>(S)</b>	Acesso a banco de dados oficiais para o cumprimento remoto de diligências.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Acesso a banco de dados.
<b>E11</b> <b>(S)</b>	Treinamento em tecnologias para aprimorar a entrega do oficial de justiça no processo eletrônico. Acesso a banco de dados para obtenção de contatos, possibilitando o cumprimento remoto. Mudança de postura da Justiça Federal sobre o cumprimento remoto, no sentido de priorizar e padronizar.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Acesso a banco de dados. Medida administrativa. Cumprimento remoto.
<b>E12</b> <b>(S)</b>	Organização de dados a fim de favorecer o cumprimento remoto de diligências.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Cumprimento remoto.
<b>E13</b> <b>(S)</b>	Proceder a diligências híbridas, que começam presenciais mas são concluída remotamente.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Cumprimento remoto.
<b>E14</b> <b>(S)</b>	O cumprimento remoto está estabelecido definitivamente. No entanto, é preciso padronizar os requisitos, para que a diligência seja considerada positiva.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Medida administrativa.
<b>Entendimento</b>		
As necessidades futuras de aprendizagem envolvem o cumprimento remoto de diligências, difundido durante a pandemia do Covid-19. O treinamento em tecnologias de informática e bancos de dados é essencial, segundo os entrevistados. No entanto, essa mudança não se restringe ao profissional da comunicação, sendo preciso que a Justiça Federal acompanhe essa transformação, priorizando o cumprimento remoto e, para tanto, promovendo sua padronização. Além disso, também precisa fornecer aos oficiais de justiça acesso a banco de dados,		

tanto para facilitar a localização de pessoas, como de bens penhoráveis. Não obstante, o oficial de justiça do futuro precisa aprender a ser mais eficaz no cumprimento de diligências remotas, valendo-se dos meios já disponíveis. Vale citar que os sistemas eletrônicos processuais possuem ferramentas para compartilhamento de informações, que devem ser utilizadas pelos profissionais, pois favorece a organização do trabalho. Sobretudo, precisam estar dispostos a aprimorar suas entregas, em consonância com os avanços tecnológicos promovidos pela Justiça Federal.

15) Síntese (S), subcategorias temáticas inferidas e entendimento das respostas dos entrevistados (En) para questão 5.1 – “Quais métodos de treinamento seriam mais adequados para os oficiais de justiça?”:

<b>E1</b> <b>(S)</b>	Treinamento prático.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Prático.
<b>E2</b> <b>(S)</b>	Aula teórica e experiência na rua.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Aula teórica.
<b>E3</b> <b>(S)</b>	Entende que cursos não são adequados.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b>
<b>E4</b> <b>(S)</b>	Curso ministrado por quem exerce a atividade, para que não seja puramente teórico, mas voltado para atuação prática. Pode haver uma teórica expositiva, explicando como se dá e, depois, demonstrando como ocorre de fato.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Prático. Aula teórica.
<b>E5</b> <b>(S)</b>	Método prático.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Prático.
<b>E6</b> <b>(S)</b>	Método presencial, demonstrando abordagem, procedimentos de segurança, organização da diligência.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Prático.
<b>E7</b> <b>(S)</b>	Conteúdos teóricos online, de modo a permitir o acesso a todos os oficiais de justiça, em todas as subseções. Em complemento, faz-se um encontro presencial, para troca de experiências em uma roda de conversa.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Aula teórica. EAD. Encontros.
<b>E8</b> <b>(S)</b>	Curso de segurança tem que ser presencial. Informações gerais ou atualizações podem ser feitos online perfeitamente.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Prático. EAD.
<b>E9</b>	Um dos métodos é uma troca de informação entre os próprios oficiais. Além disso, promover	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b>

(S)	mais encontros com os diretores e supervisores de Vara, a fim de obter <i>feedback</i> do trabalho do oficial de justiça.	Encontros.
E10 (S)	Método de ensino a distância, de forma que seja acessível por vários oficiais, sem necessidade de deslocamento.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> EAD.
E11 (S)	Método telepresencial, evitando o custo com deslocamento de servidores, bem como favorece a gestão do tempo de trabalho.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> EAD.
E12 (S)	Método prático, na forma de monitoria presencial.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Monitoria.
E13 (S)	Treinamento de campo, na forma de um estágio em diferentes regiões, cobrindo férias e trabalhando em conjunto com outro oficial.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Monitoria.
E14 (S)	O presencial ainda é a melhor opção, no formato de workshop.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Prático.
<b>Entendimento</b>		
Método treinamento presencial, demonstrando a prática da atividade, como abordagem, procedimentos de segurança, organização da diligência, e outros, no formato de workshop. Aulas teóricas expositivas, porém ministradas por oficiais de justiça, de forma que não seja puramente teórico, mas voltado para atuação prática. Os conteúdos teóricos, como informações gerais ou atualizações podem ser ministrados na modalidade à distância. Essa providência permite o acesso a todos os oficiais de justiça, em todas as subseções, evitando o custo com deslocamento, bem como favorece a gestão do tempo de trabalho. Em complemento, sugere-se uma roda de conversa para troca de experiências entre os oficiais. Além da participação de diretores e supervisores de Vara, a fim de obter feedback do trabalho do oficial de justiça. Em seguida, o treinamento de campo, garantindo experiência real de rua, na forma de monitoria presencial. Por fim, um período de estágio em diferentes regiões, cobrindo férias e trabalhando em conjunto com outro oficial.		

16) Síntese (S), subcategorias temáticas inferidas e entendimento das respostas dos entrevistados (En) para questão 5.2 – “Como seria um treino prático para oficial de justiça?”:

E1 (S)	Um estágio com oficial de justiça monitor.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Estágio com monitoria.
E2 (S)	Na rua, formando dupla com oficiais mais experientes. Em sala ou em vídeo, demonstrações de situações reais da atividade prática: abordagem, atos preparatórios de diligências complexas, etc.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Estágio com monitoria. Simulações da atividade prática.
E3	Necessariamente na rua, cumprindo diligências com outros colegas oficiais.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b>

(S)		Estágio com monitoria.
E4 (S)	O treino prático seria dividido em dois momentos. No primeiro, seria apresentada uma teoria prática, não apenas conceitos, mas retratando o dia a dia do oficial de justiça. No segundo momento, o servidor acompanharia um ou mais mentores, durante um prazo determinado, para obter diferentes perspectivas sobre o trabalho.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Estágio com monitoria. Simulações da atividade prática.
E5 (S)	Um curso que demonstre as atribuições da atividade prática do oficial de justiça.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Simulações da atividade prática.
E6 (S)	Fazendo diligências com outro colega mais experiente. E elaborando certidão sob supervisão do mesmo.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Estágio com monitoria. Redação de certidão.
E7 (S)	Acompanhar um colega de trabalho.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Estágio com monitoria.
E8 (S)	Acompanhando dois ou três colegas, que já tenham experiência.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Estágio com monitoria.
E9 (S)	Um treinamento prático para oficial de justiça é com oficial de justiça de um grupo de oficiais instrutores.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Estágio com monitoria.
E10 (S)	Treinamento prático para oficial de justiça poderia ser com psicólogo, no aspecto de tentar melhorar nossa comunicação interpessoal.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Simulações da atividade prática.
E11 (S)	Um estágio, no qual o oficial de justiça novato, durante um período de tempo, acompanharia os oficiais de justiça mais experientes na rua. Treinamento em sala de aula, trazendo situações eventualmente complicadas.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Estágio com monitoria. Simulações da atividade prática.
E12 (S)	Trabalhando na rua, observando outro oficial de justiça mais experiente, no cumprimento de diferentes tipos de mandados, previamente separados.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Estágio com monitoria.
E13 (S)	Treinamento prático envolveria encenações de situações do cotidiano da atividade. Em diligências, um oficial de justiça mais experiente acompanharia como observador, avaliando a atuação do novato e sugerindo correções.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Estágio com monitoria. Simulações da atividade prática.
E14 (S)	Treinamento presencial com tutoria para funcionalidades do sistema de processo eletrônico. Simulações de cenários hostis, com acompanhamento de um profissional de psicologia e do setor de segurança.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Simulações da atividade prática. Sistemas eletrônicos.
<b>Entendimento</b>		
O treino prático seria dividido em dois momentos. No primeiro, seria apresentada uma teoria prática, não apenas conceitos, mas retratando o dia a dia do oficial de justiça, além de uma tutoria sobre funcionalidades do sistema de processo eletrônico. Em sala ou em vídeo,		

demonstrações de situações reais da atividade prática: abordagem, atos preparatórios de diligências complexas, e outros. Seria um curso que demonstre as atribuições da atividade prática do oficial de justiça, encenações de situações eventualmente complicadas, simulações de cenários hostis. Sugere-se a participação por um profissional de psicologia, a fim de orientar sobre comunicação interpessoal, bem como do Núcleo de Segurança. No segundo momento, na opinião de quase todos os participantes, seria necessariamente na rua, cumprindo diligências com outros colegas oficiais. Foi sugerido o formato de estágio, pelo qual o servidor novato acompanharia dois ou mais mentores/monitores/instrutores, oficiais mais experientes, durante um prazo determinado, para obter diferentes perspectivas sobre o trabalho. Inicialmente o oficial novato observaria o cumprimento de diferentes tipos de mandados, previamente separados oficial de justiça monitor. Em seguida, o oficial de justiça mais experiente atuaria como observador, avaliando a atuação do novato e sugerindo correções. Ao final, elaboraria as certidões de diligência sob supervisão.

17) Síntese (S), subcategorias temáticas inferidas e entendimento das respostas dos entrevistados (En) para questão **5.3 – “Qual melhor local, época e carga horária para um treinamento dirigido a oficiais de justiça?”**:

<b>E1 (S)</b>	No início, assim que a pessoa toma posse no concurso e começar a trabalhar, vinculado a algum outro oficial monitor. O local é onde o oficial de justiça monitor estiver atuando. Carga horária, 6 meses o oficial novo trabalhando junto com um oficial de justiça mais experiente.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Local: Na área geográfica de atuação. Época: Após a posse. Carga horária: 6 meses.
<b>E2 (S)</b>	Local, a sede da Justiça Federal. Horário de expediente.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Local: Na sede da Justiça Federal Carga horária: Expediente.
<b>E3 (S)</b>	Local, por conta da pandemia e dessa adaptação, a parte teórica poderia ser feita de forma remota.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Remotamente.
<b>E4 (S)</b>	Se fosse um treinamento teórico-prático, pode ser um presencial, porque ele é muito mais efetivo e muito mais rico, do que curso à distância. Em razão da troca de experiências não só em aula, mas nos intervalos, o que enriquece o curso. A época, seria um treinamento prévio após a posse, com carga horária de uma semana de exposição. Para fins de atualização de servidores mais antigos, ideal que fosse regionalizado, reduzindo custos com o deslocamento apenas do instrutor para as subseções. Ou aproveitar os encontros de carreira para ministrar essas atualizações.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Local: Presencial, na lotação. Época: Após a posse. Carga horária: 1 semana.
<b>E5 (S)</b>	Local, na sede da Justiça Federal. Em qualquer época que não seja a de recesso. Carga horária reduzida, que não tome o dia todo, estendendo o curso por vários dias, a fim de que o oficial de justiça não perca a semana de trabalho.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Local: Na sede da Justiça Federal Época: Exceto início e final de ano.

		Carga horária: Expediente. Menor que uma semana.
<b>E6 (S)</b>	Local, na sede da Justiça Federal. Época que evite início e final de ano, devido à demanda de trabalho aumentada pelas substituições de férias. Carga horária para dois dias de treinamento.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Local: Na sede da Justiça Federal Época: Exceto início e final de ano. Carga horária: 2 dias de treinamento.
<b>E7 (S)</b>	No caso de treinamento presencial, uma carga horária para dois a três dias de treinamento contínuo, devido à necessidade de deslocamento de servidores oriundos das subseções. Caso seja por EAD, o oficial de justiça tem flexibilidade para organizar e conciliar o curso com seu dia de trabalho.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Carga horária: 2 a 3 dias de treinamento. Flexível se EAD.
<b>E8 (S)</b>	Local, depende do tipo de conteúdo. Um estágio para quem acabou de tomar posse, precisa ser na rua acompanhando alguém. Época, um treinamento estruturado, logo após a posse no cargo; uma rápida reciclagem no caso de mudança de subseção; cursos de atualização a cada alteração legislativa relevante para o cargo. Carga horária de curso de formação, para aquele que acabou de ingressar, seria de três semanas, divididas em teoria relacionada ao processo civil, outra relacionada ao uso dos sistemas e por fim uma prática.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Local: Na área geográfica de atuação. Época: Após a posse. Carga horária: 3 semanas.
<b>E9 (S)</b>	Local, certamente no prédio da Justiça Federal. Época, logo depois da posse no cargo. Para os oficiais que já estão atuando, seria preciso dividir em grupos, para que ele possa não trabalhar numa semana. Carga horária compatível e que tenha algum tipo de compensação com a carga de trabalho, não recebendo distribuição de mandados na semana do curso, por exemplo.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Local: Na sede da Justiça Federal. Época: Após a posse. Carga horária mediante compensação.
<b>E10 (S)</b>	Época, evitando início e final do ano. Local, sede da Justiça Federal. Carga horária breve, no máximo uma semana de curso, para não atrapalhar o trabalho do servidor.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Local: Na sede da Justiça Federal Época: Exceto início e final de ano Carga horária: 1 semana.
<b>E11 (S)</b>	Local, na área de cumprimento dos mandados, no caso de um estágio monitorado. Em qualquer época do ano, exceto recesso e feriados festivos. Carga horária, um mês acompanhando o colega mais experiente.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Local: Na área geográfica de atuação. Época: Exceto início e final de ano Carga horária: 1 mês.
<b>E12 (S)</b>	Melhor local, no caso de um estágio, o ideal seria no próprio lugar de lotação do oficial. Época, preferencialmente no inverno. Carga horária, 80 horas se teórica, considerando duas semanas. No caso do estágio monitorado, interessante estabelecer um quantitativo de mandados para cumprimento, sob supervisão do mais antigo.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Local: Na área geográfica de atuação. Época: Mês de temperatura amena. Carga horária: 2 semanas de aula teórica. Estágio por demanda.

<b>E13</b> <b>(S)</b>	Local, no próprio prédio da sede da Justiça Federal, ou mesmo de forma de forma online, um curso autoinstrucional. Carga horária, entre 20 e 60 horas. No caso do estágio de campo, dependeria de agendamento e disponibilidade entre oficial instrutor e oficial novato, com um relatório de observação ao final. Melhor época para o estágio, meses de temperatura mais amena.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Local: Na sede da Justiça Federal ou remotamente. Época: Mês de temperatura amena. Carga horária: 20 a 60 horas. Estágio mediante acordo.
<b>E14</b> <b>(S)</b>	Local, sede da Justiça Federal, ou outro lugar de fácil acesso, ou hotel com estacionamento, para oficiais que venham de fora da capital. Época do ano que não corresponda a férias escolares e com temperaturas mais amenas. Carga horária, 4 horas por dia.	<b>Subcategorias temáticas inferidas:</b> Local: Na sede da Justiça Federal Época: Mês de temperatura amena. Carga horária: 4 horas por dia.
<b>Entendimento</b>		
Local, depende do tipo de conteúdo. Sendo apenas teórico poderia ser feita de forma remota, com um curso autoinstrucional. No caso de um treinamento teórico-prático, teria que ser um presencial, porque seria muito mais efetivo e muito mais rico, do que curso à distância. Além de permitir a troca de experiências não só em aula, mas nos intervalos, que enriqueceria ainda mais o curso. A sede da Justiça Federal seria o local mais indicado, ou outro lugar de fácil acesso, como um hotel com estacionamento, para oficiais que venham de fora da capital, para fins de atualização. Outra sugestão é que ocorresse o deslocamento apenas dos instrutores para as subseções, de forma a reduzir custos. Ou aproveitar os encontros de carreira para ministrar essas atualizações. Por outro lado, o estágio para quem acabou de tomar posse, precisa ser na rua acompanhando alguém mais antigo. Nesse caso, o local é a área de cumprimento dos mandados do oficial de justiça monitor. A melhor época seria: para o recém-ingresso, logo após a posse no cargo; no caso de mudança de subseção, uma rápida reciclagem seria suficiente; e cursos de atualização a cada alteração legislativa relevante para o cargo. No caso de um estágio, vinculado a um oficial monitor, a melhor época seria em meses de temperatura mais amena, preferencialmente no inverno, que não corresponde a férias escolares, recesso e feriados festivos. A carga horária dividiu mais opiniões. Para um curso de formação inicial, sugeriu-se dividir em três partes: revisão de teoria referente ao trabalho do oficial de justiça, noções das funcionalidades dos sistemas eletrônicos e por fim uma prática. A carga horária seria de 20 a 80 horas. Para os oficiais que já estão atuando, seria preciso dividir em grupos. Para os que trabalham na capital e podem se deslocar com facilidade para um curso presencial na sede, foi sugerida uma carga horária diária reduzida, estendendo-se o curso por vários dias, se necessário, a fim de que o oficial de justiça não perca a semana de trabalho. Ou então que houvesse algum tipo de compensação, como a suspensão da distribuição de mandados, na semana do curso. No caso de treinamento presencial, com necessidade de deslocamento de servidores oriundos das subseções, sugeriu-se uma carga horária para dois a três dias de treinamento contínuo. Caso opte-se por EAD, o oficial de justiça tem flexibilidade para organizar e conciliar o curso com seu dia de trabalho. O prazo do estágio monitorado variou de 1 a 6 meses. Outra sugestão foi a seleção de diferentes tipos de mandados, para cumprimento sob supervisão, com um relatório de observação ao final.		

## APÊNDICE E – RELATÓRIO TÉCNICO



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

**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 a aprendizagem 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.

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

<b>Nome da ação educacional</b>
Oficina: Conhecendo a realidade do trabalho do oficial de justiça.
<b>Finalidade Principal</b>
Desenvolvimento das competências “eficiência no cumprimento de mandados”, “comunicação oral”, “atendimento ao público” e “observação e atenção”.
<b>Objetivos de Resultado</b>
6. Celeridade no cumprimento dos mandados; 7. Maior eficácia da decisão judicial; 8. Comunicação interpessoal clara, objetiva e não violenta; 9. Qualidade no atendimento; 10. Antecipação de riscos.
<b>Objetivos de Aprendizagem</b>
5. Evitar situação de risco para integridade física; 6. Abordar o destinatário com profissionalismo; 7. Praticar o ato processual de forma efetiva; 8. Incentivar a solução extrajudicial da lide.
<b>Conteúdo programático</b>
8. Linguagem corporal e linguagem oral: comportamento, empatia e comunicação não violenta; 9. Atividade simulada 1; 10. A diligência de constatação socioeconômica: estudo de caso; 11. Situações de estresse em diligência: protocolo de segurança pessoal, negociação e resolução de conflitos; 12. Atividade simulada 2; 13. Construção de bens e atos de força: penhora, reintegração e imissão na posse, busca e apreensão de bens; 14. Atividade simulada 3.
<b>Metodologia</b>
Presencial. Exposição dialogada. Dinâmicas de grupo.
<b>Recursos didáticos</b>
Modelos de mandados. Projetor. Textos complementares.
<b>Carga Horária</b>
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.

<b>Nome da ação educacional</b>
Aprendendo a informar com fé pública.
<b>Finalidade Principal</b>
Desenvolvimento das competências “comunicação escrita”, “eficiência no cumprimento de mandados” e “organização”.
<b>Objetivos de Resultado</b>
4. Elaboração de certidão de diligência pormenorizada, clara e elucidativa; 5. Celeridade no cumprimento de mandados; 6. Gestão do tempo.
<b>Objetivos de Aprendizagem</b>
4. Preparar autos e laudos relacionados ao diversos tipos de mandados; 5. Cumprir diligência de forma remota com atenção às garantias processuais; 6. Descrição circunstanciada da diligência.
<b>Conteúdo programático</b>
5. O cumprimento remoto de diligências: autorizações, garantias processuais dos destinatários e ferramentas de cumprimento; 6. Elementos básicos para avaliação de bens móveis e imóveis: pesquisa de mercado, memória de cálculo, depreciação de valor; 7. A certidão de diligência: dicas de redação; 8. 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.
<b>Metodologia</b>
Presencial. Exposição dialogada. Atividade prática
<b>Recursos didáticos</b>
Computador com acesso à rede. Modelos de mandados. Projetor. Textos complementares.
<b>Carga Horária</b>
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: <i>O reconhecimento e a expressão das emoções</i>	
FINALIDADE PRINCIPAL	
<i>Melhorar o bem-estar das pessoas, identificando formas de expressar as emoções no trabalho.</i>	
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...)	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compreender o conceito e os diferentes tipos de emoção</li> <li>2. Identificar algumas partes do cérebro envolvidas nas emoções</li> <li>3. Ampliar o entendimento da relação entre razão e emoção</li> <li>4. Perceber os vários tipos de regulação da emoção, e seus custos.</li> <li>5. Sentir-se estimulado para continuar se desenvolvendo no tema.</li> </ol>	
CONTEÚDO PROGRAMÁTICO*	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definições de emoção</li> <li>2. Tipos de emoção</li> <li>3. Partes do cérebro importantes para as emoções</li> <li>4. A falsa dualidade Razão vs Emoção</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. A importância da motivação</li> <li>6. Regulação das Emoções no dia-a-dia</li> <li>7. Tipos e custos de estratégias de regulação das Emoções</li> <li>8. Dicas de leituras sobre neurociência das emoções e sobre o funcionamento do cérebro</li> </ol>
PÚBLICO-ALVO	METODOLOGIA
<i>Todos os servidores da 2ª Região</i>	<i>Exposição dialogada, com interação e compartilhamento na construção do conhecimento.</i>
CRITÉRIO(S) DE AVALIAÇÃO	RECURSOS DIDÁTICOS
<i>Frequência mínima de 75%</i>	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	<i>Isabela Villarinho de Paula Lobo – professora da UFRJ</i>

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](mailto: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](mailto: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](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/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.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/111416.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111416.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.

## ANEXO A - FORMULÁRIO DE MAPEAMENTO DE AÇÃO EDUCACIONAL



PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA FEDERAL  
Seção Judiciária do Rio de Janeiro

## MAPEAMENTO DE PROPOSTA DE AÇÃO EDUCACIONAL

<b>NOME DA AÇÃO</b>	
<b>FINALIDADE PRINCIPAL</b>	
<i>Uma síntese dos objetivos de resultado e aprendizagem, numa única sentença</i>	
<b>OBJETIVOS DE RESULTADO</b>	
<i>(ao retornar ao trabalho o desempenho dos participantes produzirá os seguintes resultados:)</i>	
1.	
<b>OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM</b>	
<i>(ao final da ação de capacitação / desenvolvimento os participantes serão capazes de...)</i>	
1.	
<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO*</b>	
1.	2.
<b>PÚBLICO-ALVO</b>	
<i>[A quem se destina o conteúdo]</i>	
<b>METODOLOGIA</b>	
<i>[Principais caminhos didáticos para trabalhar o conteúdo. Por exemplo: exposição, grupos de trabalho, interação e compartilhamento]</i>	
<b>CRITÉRIO(S) DE AVALIAÇÃO</b>	
<i>[Como será avaliado se os objetivos de aprendizagem foram atingidos – regra geral, o cumprimento de determinadas exigências, como atividades obrigatórias ou frequência mínima de 75%]</i>	
<b>RECURSOS DIDÁTICOS</b>	
<i>[Que recursos serão utilizados para implementar a metodologia descrita. Por exemplo: vídeos, fóruns, slides, apostila, textos etc.]</i>	
<b>CONDIÇÕES DE APRENDIZAGEM IDEAL</b>	
No mínimo xx participantes No máximo xx participantes	
<b>PRÉ-REQUISITOS</b>	
<i>[Se há alguma exigência de conhecimento prévio para participar da ação educacional com aproveitamento]</i>	
<b>CARGA HORÁRIA TOTAL</b>	
<b>MÊS/ANO DE ELABORAÇÃO</b>	
MÊS/ANO	
<b>RESPONSÁVEL (IS)</b>	
<i>[Nome dos responsáveis por este mapeamento]</i>	

**DIREITOS AUTORAIS:** este curso foi criado e desenvolvido em parceria entre a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento e os responsáveis pelo desenvolvimento do conteúdo. Conforme a Lei nº 9.610/98, artigo 29, é proibida a reprodução, total ou parcial, ou a divulgação do conteúdo desta ação educacional, sem autorização prévia e expressa da Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (SJRJ/SGP/CCDE).

## ANEXO B - AÇÃO EDUCACIONAL “QUANDO A BOCA CALA, O CORPO FALA”



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...)	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compreender o conceito e os diferentes tipos de emoção</li> <li>2. Identificar algumas partes do cérebro envolvidas nas emoções</li> <li>3. Ampliar o entendimento da relação entre razão e emoção</li> <li>4. Perceber os vários tipos de regulação da emoção, e seus custos.</li> <li>5. Sentir-se estimulado para continuar se desenvolvendo no tema.</li> </ol>	
CONTEÚDO PROGRAMÁTICO*	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definições de emoção</li> <li>2. Tipos de emoção</li> <li>3. Partes do cérebro importantes para as emoções</li> <li>4. A falsa dualidade Razão vs Emoção</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. A importância da motivação</li> <li>6. Regulação das Emoções no dia-a-dia</li> <li>7. Tipos e custos de estratégias de regulação das Emoções</li> <li>8. Dicas de leituras sobre neurociência das emoções e sobre o funcionamento do cérebro</li> </ol>
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 Villanin de Paula Lobo – professora da UFRJ

**DIREITOS AUTORAIS:** este curso foi criado e desenvolvido em parceria entre a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento e os responsáveis pelo desenvolvimento do conteúdo. Conforme a Lei nº 9.610/98, artigo 29, é proibida a reprodução, total ou parcial, ou a divulgação do conteúdo desta ação educacional, sem autorização prévia e expressa da Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento (SJRJ/SGP/CCDE).



Assinado com senha por ETHIENE MARTINS GUEDES BERNARDO.  
Documento Nº: 3448482.30579032-6443 - consulta à autenticidade em  
<https://siga.jfj.jus.br/sigaex/public/app/autenticar?n=3448482.30579032-6443>



JFR.JMEM.20.2205187A

SIGA