



CEBEPEJ – Centro de Estudos e Pesquisas Judiciais

IASP – Instituto dos Advogados de São Paulo

“Gerenciamento de processos e de cartórios judiciais”

GESTÃO DA JUSTIÇA

Relatório Final

Março de 2016

Equipe Técnica:

Ada Pellegrini Grinover¹

Celso Cintra Mori²

João José Custódio da Silveira³

Marco Antônio Garcia Lorencini⁴

Maria Tereza Sadek⁵

Paulo Eduardo Alves da Silva⁶

Paulo Henrique dos Santos Lucon⁷

Paulo Ricardo Arena Filho⁸

Renê Fernandes Barbosa⁹

Valeria Ferioli Lagrasta Luchiari¹⁰

¹ Presidente do CEBEPEJ. Professora Titular da Universidade de São Paulo. Doutora “Honoris causa” pela Universidade de Milão.

² Advogado. Membro do Instituto dos Advogados de São Paulo.

³ Juiz de Direito. Doutorando na Universidade de Lisboa. Professor da Escola Paulista da Magistratura e da Faculdade de Direito da Fundação Álvares Penteado (FAAP).

⁴ Pesquisador Associado ao Cebepej. Doutor em Direito pela Universidade de São Paulo. Advogado. Professor da Universidade Paulista (UNIP).

⁵ Presidente do Conselho Orientador do CEBEPEJ. Professora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, da Escola de Sociologia e Política de São Paulo, da Universidade de São Paulo. Pesquisadora sênior do Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo (IDESP).

⁶ Pesquisador associado ao CEBEPEJ. Professor da Universidade de São Paulo. Coordenador da Rede de Pesquisa Empírica em Direito (REED). Pesquisador visitante do IPEA.

⁷ Professor da Universidade de São Paulo. Presidente do Instituto Brasileiro de Direito Processual (IBDP). Conselheiro do Instituto dos Advogados de São Paulo (IASP).

⁸ Juiz Federal. Mestrando na Universidade de São Paulo.

⁹ Servidor do Tribunal de Justiça de São Paulo.

¹⁰ Conselheira e Pesquisadora associada ao CEBEPEJ. Juíza de Direito. Especialista em Métodos de Soluções Alternativas de Conflitos Humanos.

Sumário

Introdução	4
1. Características gerais da organização e funcionamento de cartórios judiciais no Brasil	8
1.1. Alguns aspectos sobre a origem da burocracia judicial brasileira	8
1.2. Características da organização e funcionamento dos cartórios judiciais atualmente no Brasil	10
2. A regulamentação da organização e funcionamento de varas e serventias judiciais no Brasil	15
2.1. Constituição Federal e Lei Orgânica da Magistratura	16
2.2. Legislação ordinária e resoluções administrativas	18
2.3. Normas locais	21
3. Iniciativas institucionais recentes de reorganização da Justiça brasileira	23
3.1. A informatização dos processos judiciais	23
3.2. Centralização dos órgãos e atividades judiciais	24
3.3. Redefinição de cargos e funções e atividades de apoio jurisdicional	27
3.4. Redefinição de competências e a figura do “gestor judicial”	30
3.5 – A nova legislação e a gestão da Justiça.	33
4. Recomendações propositivas	35

Introdução

O problema do acesso à justiça no Brasil passou a ser analisado, principalmente nos últimos dez anos, por uma perspectiva até então pouco explorada: a possível deficiência organizacional do Poder Judiciário poderia ser também responsável, ao lado de outros fatores, pela sensação generalizada de morosidade¹¹. Em paralelo à reivindicação pelo aumento da estrutura e dos recursos humanos e materiais aportados no Judiciário, propostas baseadas no aperfeiçoamento da gestão e do funcionamento das varas e tribunais passaram a ocupar a pauta dos debates teóricos e das políticas públicas para a Justiça¹².

O tema da “Gestão da Justiça”, como tem sido chamado, pode ser decomposto em algumas abordagens específicas. De um lado, o aperfeiçoamento do organização e funcionamento dos juízos e serventias judiciais, cujos efeitos sobre a tramitação e resultados dos processos passaram a ser evidenciados através de levantamentos empíricos (Brasil/MJ, 2007¹³; Brasil/MJ, 2011¹⁴). De outro, a introdução de técnicas de planejamento da condução de processos

¹¹ SADEK, M. T. Judiciário: mudanças e reformas. In: *Revista de Estudos Avançados*, 18 (51), 2004.

¹² A gestão da justiça passou a ser tema de propostas de política institucional do Judiciário e de estudos e pesquisas empíricas desenvolvidas pela academia. Com a criação do Conselho Nacional de Justiça, pela Emenda Constitucional no. 45, de 2004, parte substancial da sua atividade tem sido o aperfeiçoamento da gestão de varas e tribunais - no caso, através de uma política de aumento de produtividade por um regime de metas de natureza quantitativa. Levantamentos de dados e pesquisas acadêmicas também escolheram como objeto a gestão da Justiça e produziram dados até então desconhecidos sobre a estrutura e o funcionamento de varas e tribunais de todo o país. Dentre outras destacáveis, mencione-se as edições anuais do Relatório “Justiça em Números” do Departamento de Pesquisas Judiciais do CNJ (DPJ/CNJ) e as pesquisas desenvolvidas por universidades e centros de pesquisas sob fomento de agências governamentais, como a Secretaria de Reforma do Judiciário (SRJ), a Secretaria de Assuntos Legislativos (SAL), ambas vinculadas ao Ministério da Justiça, e ao Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, o IPEA. Mais especificamente, sem prejuízo de outros importantes estudos sobre o tema, os dois levantamentos de dados apresentados no próximo capítulo se concentraram na descrição e análise de modelos e práticas de gestão de varas e tribunais no Brasil. Mais recentemente, o IPEA realizou com o Tribunal de Justiça de São Paulo e a Secretaria de Reforma do Judiciário, um estudo sobre desburocratização de cartórios de juizados especiais cíveis e criminais no Estado de São Paulo (Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=26961&Itemid=6>, acesso em dezembro de 2015). O prêmio anualmente oferecido pelo Instituto Innovare tem divulgado e valorizado iniciativas de gestão da justiça em comarcas de todo o país.

¹³ BRASIL. *Organização e funcionamento dos cartórios judiciais*. Paulo Eduardo Alves da Silva (coord.), Brasília: Ministério da Justiça - Secretaria de Reforma do Judiciário, 2007.

¹⁴ BRASIL. *O impacto da gestão e do funcionamento dos cartórios judiciais sobre a morosidade da justiça brasileira: Diagnóstico e possíveis soluções* (relatório de pesquisa). Carolina Bonadiman Esteves (coord.). Brasília: Ministério da Justiça - Secretaria de Reforma do Judiciário, 2011)

judiciais e otimização dos seus resultados, sob inspiração do instrumento do “judicial case management” praticado por tribunais de sistemas jurídicos de influência da *common law* (Watanabe, Lagrasta e Grinover, 2007¹⁵; Alves da Silva, 2010¹⁶). Mais recentemente, a gestão do volume de processos judiciais ganhou destaque nas alterações legislativas, notadamente pela ampliação de mecanismos de julgamento padronizado de demandas repetitivas¹⁷. O novo Código de Processo Civil (Lei 13.105/2015) incorpora a ideia da gestão da justiça e dedica dispositivos inéditos destinados à gestão do volume de processos – como o já famoso incidente de resolução de demandas repetitivas (arts. 976 e ss.) – bem como ao gerenciamento de processos judiciais – por meio das novidades do calendário processual (art. 191) e da definição *ad hoc*, por parte e juiz, de procedimentos e regras de procedimento (art. 190); além de incentivar em geral a prática de atos processuais eletronicamente, *passim*.

O Centro Brasileiro de Estudos e Pesquisas Judiciais – CEBEPEJ é pioneiro na realização de estudos e na implantação de projetos-piloto sobre o gerenciamento de processos judiciais bem como na realização e apoio das pesquisas sobre a gestão dos juízos e cartórios. (Brasil/MJ, 2007; Watanabe, Lagrasta e Grinover, 2007). Este relatório é resultado de um projeto desenvolvido pelo CEBEPEJ com foco principalmente em dois conjuntos de medidas de aperfeiçoamento da gestão da Justiça no Brasil: a gestão de cartórios e varas judiciais e o gerenciamento de processos judiciais (*judicial case management*). O objetivo deste projeto foi revisitar as questões levantadas em estudos e experiências de gestão praticadas nos últimos dez anos para tentar articular uma nova agenda de debates teóricos e avançar no desenho de propostas no âmbito legislativo e de organização interna dos tribunais. E o Cebepej, para tanto, contou com a colaboração e apoio de IASP – Instituto dos Advogados de São Paulo, extremamente interessado nesta pesquisa.

O projeto se iniciou pela reanálise de dois estudos sobre a gestão e funcionamento dos cartórios judiciais que contaram com participação do CEBEPEJ: “Organização e funcionamento dos cartórios judiciais”, publicado pelo Ministério

¹⁵ GRINOVER, A. P.; LAGRASTA NETO, C.; WATANABE, K (cords.). Mediação e gerenciamento do processo: revolução na prestação jurisdiccional. São Paulo: Atlas, 2007.

¹⁶ ALVES DA SILVA, P.E. Gerenciamento de processos judiciais. São Paulo: Saraiva, 2010.

¹⁷ O CPC de 1973 recebeu, na década de 2000, os novos artigos 285-A, 543-B e 543-C, cujo modelo foi reproduzido em caráter ampliado nos artigos 976 a 987 do Novo CPC (Lei 13.105/2015).

da Justiça/Secretaria de Reforma do Judiciário em 2007 (Brasil, 2007)¹⁸ e “O impacto da gestão e do funcionamento dos cartórios judiciais sobre a morosidade da justiça brasileira”, publicado também pela SRJ/MJ em 2011 (Brasil, 2011)¹⁹. Inicialmente, os relatórios desses estudos foram submetidos a um corpo selecionado de pesquisadores e atores do sistema de justiça envolvidos com o tema da gestão da justiça. Pela sua pertinência e atualidade, entendeu-se que algumas análises e conclusões levantadas naqueles estudos mereceriam ser redestacadas. Conforme se verifica das conclusões desta etapa da pesquisa (apresentadas em novembro de 2014), houve convergência dos analistas em dois pontos: a) o gerenciamento adequado dos cartórios constitui ferramenta instrumental para correta gestão do processo; a) Atenção especial deve ser atribuída ao gerenciamento dos cartórios, destacando o que o tratamento mais adequado em relação ao processo-eletrônico e ao processo-cartáceo. a evolução do processo.

Em seguida, as análises e sugestões feitas pelos especialistas a partir daqueles estudos – e sobretudo as muito bem explicitadas pelo advogado Dr. Celso Mori - foram debatidas em reuniões de trabalho da equipe de pesquisadores.

Nessa etapa intermédia, algumas decisões foram tomadas: a) tratar unitariamente a gestão dos cartórios e a do processo como “gestão da Justiça”; b) destacar entre as atividades judiciárias as estritamente jurisdicionais, a serem praticadas exclusivamente pelo juiz; e c) verificar de que maneira o(s) assessor(es) do gabinete deveriam encaminhar ao juiz a matéria a ser decidida, de modo a informá-lo sobre a regularidade processual dos atos praticados (por exemplo, em relação ao recebimento da petição inicial, destacar a existência das condições da ação e dos pressupostos processuais, da observância das regras de distribuição da competência e dos prazos de prescrição ou decadência, a congruência do pedido e da causa de pedir, etc.). Dessas informações decorreria o fato de que o juiz, desde a propositura da demanda, estivesse inteirado da matéria *sub judice* e estivesse capacitado a tratar dela nos moldes do *case management*.

Também se decidiu, nessas reuniões, coletar dados sobre questões como: a) as características gerais da organização e funcionamento de cartórios judiciais

¹⁸ Disponível em < <http://docplayer.com.br/8300579-Analise-da-gestao-e-funcionamento-dos-cartorios-judiciais.html>>, acesso em dezembro de 2015.

¹⁹ Disponível em < <http://www.justica.gov.br/sua-protecao/reforma-do-judiciario/cejus/publicacoes/publicacoes/funcionamento-dos-cartorios-judiciais-2011.pdf/view>>, acesso em dezembro de 2015.

no Brasil; b) as iniciativas institucionais recentes de reorganização da Justiça brasileira; c) a redefinição de cargos e funções e atividades de apoio jurisdicional; d) a redefinição de competências e a figura do “gestor judicial”.

É o que se passa a expor, no Relatório propriamente dito.

1. Características gerais da organização e funcionamento de cartórios judiciais no Brasil

Duas perspectivas de análise auxiliarão a composição do quadro descrito da gestão da Justiça, particularmente dos cartórios judiciais, no Brasil. A primeira se baseia em um olhar histórico sobre a formação da “burocracia judiciária” no Brasil e consolidação da chamada “cultura organizacional” do Judiciário brasileiro. A segunda compõe-se pela sistematização dos principais dados e conclusões de três estudos de casos sobre organização e funcionamento de cartórios judiciais realizados nos últimos dez anos.

1.1. Alguns aspectos sobre a origem da burocracia judicial brasileira

Algumas características da organização e funcionamento dos cartórios judiciais no Brasil parecem resultantes do seu percurso de sedimentação institucional. Não caberia neste relatório um levantamento histórico profundo e detalhado de como os cartórios judiciais foram instituídos, quais seriam as raízes de suas práticas e as origens da formação da cultura organizacional neles hoje observada. Ainda assim, para ilustrar as análises construídas neste relatório, convém tecer algumas observações pontuais a este respeito.

A análise histórica, mesmo que superficial, sugere como traços característicos da organização da Justiça brasileira, ao menos no seu primeiro grau: o caráter privado e delegado desta atividade; a estruturação hierárquica marcada pela presença de um órgão superior de controle e fiscalização; a proeminência de atividades de registro e certificação, sobretudo na forma escrita, em paralelo às de diligências externas; e, principalmente, um modelo padrão de unidade judiciária caracterizado pela forte vinculação entre varas e as respectivas serventias judiciais.

Segundo se afirma, o modelo cartorial original no Brasil remonta às Ordenações do Reino de Portugal, compilação legal de 1643 na qual a ideia de *ofício da justiça* era personificada pela figura do escrivão ou tabelião judicial (cf. títulos XXIV e LXXIX), a quem competia escriturar os atos praticados em juízo pelas partes e autoridades, bem como realizar citações, cumprir diligências menores que não fossem atribuídas aos meirinhos e zelar pela guarda dos feitos, das cartas e das sentenças. Para que pudessem exercer suas funções, os escrivães e tabeliães precisavam ter seu cargo (também chamado de “ofício”) certificado pela Coroa,

por meio da autoridade judiciária perante a qual desempenhariam suas atribuições (juízes, chanceleres, ouvidores ou desembargadores, dependendo da alçada do ofício).

Para o contexto da época, a atuação dos escrivães e tabeliães perante uma autoridade específica decorria, entre outras coisas, de uma coerência logística: a materialização da Justiça através de documentos escritos exigia uma identidade espacial entre o julgador, os registros documentais e o agente a quem competia a escrituração e guarda dos mesmos.

As mesmas autoridades que certificavam os ofícios dos escrivães e tabeliães também se encarregavam de orientar suas atividades, fiscalizar a conduta e a regularidade de seus trabalhos, auditar as custas recolhidas em favor deles, autorizar seus afastamentos e aplicar-lhes as sanções cabíveis em caso de infrações – sendo estas, notadamente, as raízes das atuais Corregedorias de Justiça.

Inicialmente, os escrivães e tabeliães deveriam cumprir pessoalmente suas obrigações, não sendo possível delegá-las a qualquer outra pessoa. Contudo, possivelmente forçados pelo aumento da atividade judicial, foram autorizados a dispor de auxiliares na escrituração de certos documentos. Surgia aí a figura do escrevente e, com ela, as primeiras bases para um conceito de cartório como espaço de trabalho coletivo.

A despeito da incipiente diferenciação entre agentes públicos e agentes privados na época, é possível afirmar que os escrivães e tabeliães enquadravam-se no segundo grupo, atuando por delegação, valendo-se apenas das custas processuais para financiar sua atividade e a de seus auxiliares.

Com algumas adaptações, essas mesmas estruturas e práticas foram replicadas e consolidadas no Brasil Colônia (veja-se, por exemplo, o Alvará de 10/05/1808) e, estima-se, se perpetraram no período posterior. As alterações introduzidas com a Independência provocaram consideráveis mudanças na estrutura judiciária do país, afetando a competência dos agentes e órgãos julgadores, mas, segundo se afirma, pouco afetaram o modelo de organização cartorial. A chamada “cultura organizacional” do Poder Judiciário brasileiro parece ter se caracterizado nessas épocas.

Tanto assim que, exceto pela natureza de serviço público, o funcionamento da atual Justiça brasileira parece reproduzir, em linhas gerais, aquele mesmo modelo organizacional. Na verdade, o enquadramento das serventias judiciais como serviço público delegado não ocorreu imediatamente e

nem em caráter absoluto. Pelo contrário, nem mesmo as ondas burocráticas de estatização do serviço público das Constituições de 1934 e 1967 foram capazes de publicizar os serviços judiciários. Mesmo hoje, à revelia do art. 31 dos Atos das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT) da nossa atual Carta Magna, os cartórios privados resistem em algumas unidades da Federação.

Atualmente, a administração das serventias oficializadas é responsabilidade dos magistrados e ainda é pautada mais por diretrizes sancionatórias oriundas das Corregedorias do que por parâmetros efetivamente gerenciais.

Do ponto de vista das atividades realizadas nos cartórios, persiste a ideia de que o principal expediente cartorário é a escrituração dos atos judiciais, ignorando uma dinâmica muito mais complexa que se pauta, de um lado, pela necessidade de profissionalização do serviço público (com a correspondente capacitação de seus agentes) e, de outro, pelas transformações tecnológicas que dinamizam e virtualizam as relações sociais. Acima de tudo, as práticas vigentes continuam considerando o registro processual em papel como uma possibilidade sempre disponível e, portanto, que exige a manutenção da identidade espacial entre juiz, escrivão e cartório.

1.2. Características da organização e funcionamento dos cartórios judiciais atualmente no Brasil

A descrição da organização e funcionamento atuais de cartórios judiciais no Brasil pode ser feita a partir de três estudos de casos realizados nos últimos 10 anos. O primeiro foi realizado em 2005 e 2006 e se baseou em relatórios gerenciais, relatos etnográficos e levantamentos de tempos processuais de unidades da Justiça estadual paulista, da capital e do interior, com diferentes características. O estudo trouxe uma série de novas hipóteses para explicar as causas da morosidade da Justiça e para descrever as relações entre a burocracia judiciária, sua gestão e o acesso à justiça (Brasil, 2007).

Uma destacável conclusão daquele estudo foi no sentido do paradoxo que parece haver entre a identificada “invisibilidade institucional” dos cartórios judiciais e o caráter determinante que seu funcionamento exerce sobre a duração e a qualidade das respostas que o Judiciário oferece à sociedade. Segundo o relatório, apesar da quase total desconsideração dos cartórios nas políticas públicas de acesso à justiça e nas legislações, cerca de 80% do tempo total dos processos judiciais analisados no estudo aconteceu nas mesas e prateleiras dos

cartórios, para processamento das complexas rotinas necessárias a seu andamento – um tempo que até mesmo pode ser considerado devido – ou simplesmente à espera de que fosse adotada a próxima providência cabível pelo funcionário respectivo – o que poderia ser considerado um “tempo morto” no processo judicial. Complementarmente, a pesquisa também revelou que os cartórios judiciais eram decisivos para o próprio conteúdo da jurisdição prestada pelo Poder Judiciário, na medida em que os relatos indicavam que, em não poucos casos, os textos das decisões judiciais eram elaborados pelos servidores, na forma de minutas que, posteriormente, seriam revisadas e subscritas pelos juízes – os chamados “despachos em preto”. Apesar de bastante relevantes para a realidade da justiça que se pratica nos fóruns, a burocracia judiciária praticamente não aparecia nos debates sobre acesso à justiça ou em propostas legislativas (Brasil/MJ, 2007, p. 29 e ss.).

Do ponto de vista organizacional, este estudo também revelou que os cartórios eram estruturados a partir de critérios de variada natureza: hábitos reiterados, deferência a padrões de hierarquia ou, quando muito, regras bastante rudimentares do ponto de vista das teorias da administração (pp. 30). Outro conjunto de considerações daquele estudo dizia respeito à natureza da relação que o cartório ambientava entre o juiz, formalmente responsável por ele, e os servidores que lá trabalhavam. Segundo o relatório, elementos de caráter bastante subjetivos – como os relacionamentos interpessoais, a imagem que os funcionários tinham do/a juiz/a (e, aqui, a chamada “juizite” que indicavam existir), o perfil e habilidades emocionais do diretor ou diretora do cartório, entre outros - pareciam ser mais determinantes para o funcionamento dos cartórios do que os elementos que comumente se esperaria que o determinassem, como os que compõem o ideal de *justiça* ou, que seja, o de *eficiência* na prestação de um serviço (pp. 20, 37 e 38).

O segundo estudo objeto de análise neste projeto foi o relatório publicado pelo Ministério da Justiça em 2011 sob o título “O impacto da gestão e do funcionamento dos cartórios judiciais sobre a morosidade da justiça brasileira”, baseado em levantamento de dados em todas as varas cíveis e criminais, estaduais e federais, das Capitais da Região Sudeste²⁰.

²⁰ Com exceção das pouquíssimas varas que se recusaram a participar das entrevistas, totalizaram 70 varas cíveis federais, 135 varas cíveis estaduais, 24 varas criminais federais e 74 varas criminais estaduais.

Esta pesquisa partiu do pressuposto de que o tempo gasto com atos de cartórios judiciais possuía um impacto significativo na duração do processo e constatou, principalmente, que não há uma uniformização das atividades desenvolvidas nem uma uniformização dos recursos humanos e materiais: além de os processos e rotinas de trabalho serem concebidos de forma empírica, personalizada e assistematizada, a gestão dos Cartórios é predominantemente centralizada na pessoa do magistrado ou do chefe de cartório, cabendo aos demais servidores a responsabilidade pela execução das atividades em conformidade geralmente com o que se entende por correto, em uma análise casuística, o que inclusive impede a realização de uma análise sistemática das atividades desempenhadas por esses órgãos do Poder Judiciário. E concluiu, em síntese, que somente após a adoção de práticas minimamente padronizadas será possível avaliar o efetivo desempenho dos órgãos jurisdicionais, mas isso não impediu que fossem elencadas – ainda que de forma também estratificada – diversas propostas para o aumento da celeridade e eficiência dos serviços dos cartórios judiciais.

Mais recentemente, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) realizou, com a Secretaria de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça (SRJ/MJ) e o Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP), um estudo sobre a desburocratização de cartórios judiciais a partir do estudo de casos em serventias de juizados especiais cíveis e/ou criminais daquele estado (IPEA, 2015²¹).

Dentre suas principais conclusões, aquelas aplicáveis a ambos os juizados especiais, cíveis e criminais, são: o ambiente desfavorável à inovação e adaptação dos procedimentos às realidades locais (novamente, praticas e expedientes ultrapassados ou próprios dos juízos comuns), sistema de informática dos tribunais centralizado, burocrático e ineficaz (no caso, para o apoio às secretarias e adaptação dos sistema às peculiaridades dos juízos), baixo investimento em capacitação dos servidores, ausência de fóruns de debate e de canais de interlocução entre os cartórios e o Tribunal (também apontado no estudo 2007), estrutura física e de pessoal desigualmente distribuída, falta de uma política clara de transferência e melhor aproveitamento de recursos humanos, pouco

²¹ Por ter sido publicado quando este projeto já se encontrava em estágio avançado, este levantamento não compôs a fase inicial de análise de dados tal qual os dois estudos anteriormente apresentados. Ainda assim, pela pertinência de objeto de estudo e pela relação com as conclusões daqueles, optou-se por apresentá-lo neste relatório. Relatório Disponível em < http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatoriopesquisa/151216_relatorio_desburocratizacao.pdf> , acesso em dezembro de 2015.

investimento em fases cruciais para a efetividade da jurisdição (no caso, nas execuções).

Dentre as conclusões mais diretamente afeitas aos juizados especiais criminais, estão: a não assimilação de princípios processuais característicos dos juizados (no caso, a informalidade e a oralidade), a desarticulação dos órgãos que compõem o microsistema de justiça dos JECrims (no caso, as delegacias de polícia, Ministério Público e Defensorias), entre outros.

No caso dos juizados especiais cíveis, este levantamento destacou principalmente a desarticulação entre os órgãos do microsistema também foi observada (no caso, com os Procons, Defensorias - bastante ausentes de modo geral dos juizados da pesquisa - , e também com poucos CEJUSCs existentes), a falta de treinamento e capacitação dos servidores, com evidentes efeitos para o seu trabalho (novamente, a percepção de que atividades de processamento são mais importantes do que, no caso, o atendimento ao público, que, no caso dos juizados especiais, é ainda mais relevante, dada a facultatividade do acompanhamento dos advogados), a operação deficiente de mecanismos de resolução consensual (no caso, a falta de tempo para as audiências, o não proferimento de sentenças em audiências e o que chamaram de “utilização contestável da conciliação” em situações conhecidamente desnecessárias), dentre outras.

Há outros estudos não menos relevantes sobre a organização e funcionamento de cartórios judiciais baseados em dados de outros estados e esferas da justiça. Os estudos acima são aqui adotados apenas como referência para uma análise dos problemas mais recorrentes e das possíveis propostas de encaminhamento a que se pretende chegar em seguida. De modo geral, os seguintes problemas de organização e funcionamento parecem comumente apontados por aqueles três estudos de casos:

1. Deficiente gestão em recursos humanos (sobretudo, a quase total ausência de capacitação e treinamento dos servidores, alocação não ótima de servidores a partir das atividades mais relevantes para a justiça, ausência de uma política de distribuição de cargos e funções conforme perfis e competências,)
2. Procedimentos judiciais e rotinas internas de trabalho complexas, demoradas e com baixo grau de eficácia;
3. O não alcance de um ponto de equilíbrio entre a desejável padronização de rotinas internas dos cartórios e a necessária adaptação dos

procedimentos padronizados às circunstâncias e características estruturais locais;

4. O desequilibrado aporte dos recursos humanos, materiais e também tecnológicos disponíveis, evidenciado principalmente pelo excessivo investimento em atividades meramente burocráticas (de processamento, de rotinas, de acompanhamento de processos, etc) e correspondente deficiência de recursos para atividades de apoio às essencialmente jurisdicionais;
5. Em sentido similar, as estruturas e os cargos das unidades judiciárias se restringem a um formato padrão que favorece as atividades de processamento burocrático em detrimento das essencialmente jurisdicionais;
6. Conseqüentemente, a ausência de cargos e funções aptos a lidar com os novos perfis e volumes de demandas que chegam ao Poder Judiciário e capacitados a operar a diversificação dos métodos de resolução de conflitos hoje já praticados em grande parte das unidades judiciárias (como exemplo, a carência e falta de preparo de conciliadores e mediadores judiciais e a inexistência de novas figuras auxiliares como o gestor judicial, o ouvidor da Justiça, o avaliador neutro, o agente de execução, dentre outras várias possibilidades além do escrevente registrador)
7. A deficiente articulação interna e externa das unidades e órgãos do Poder Judiciário (entre seus próprios órgãos, como entre varas distintas, juízos e tribunais, Juizados e Cejuscs; e, externamente, desses com os demais órgãos que compõem o sistema de justiça, como Ministério Público, Defensorias Públicas, Delegacias de Polícia, Procons, etc.)

2. A regulamentação da organização e funcionamento de varas e serventias judiciais no Brasil

A importância da organização de varas e cartórios sobre o que se entende por acesso à justiça, evidenciada principalmente pelos estudos acima mencionados, somada à premência pela reorganização do sistema de justiça a partir do exponencial aumento da demanda e a informatização dos serviços e dos processos, parecem ter conduzido à uma renovação das regras que regulam a burocracia judiciária.

O quadro normativo existente até o início do século XX é composto basicamente por compêndios de minuciosas regras administrativas editadas por cada tribunal. Tratam-se de regras eminentemente procedimentais, consolidadas em décadas ou até séculos de prática forense local, temperadas por aperfeiçoamentos ocasionais de tempos em tempos. Não se trata, contudo, de um sistema orgânico baseado em princípios únicos e com objetivos de longo alcance predefinidos. Pelo contrário, as regras espelham uma profusão de premissas conceituais e objetivos de curto prazo que torna mesmo difícil caracteriza-las. Atualmente, o que se percebe, muito por impulso do processo eletrônico e das demandas de massa, este quadro normativo tem sido renovado.

A natureza indefinida e a profusão de fontes normativas sobre organização da Justiça dificulta, como se pode imaginar, não apenas a regulamentação das atividades exercidas nas varas e serventias, mas também o trabalho de sistematização de princípios organizacionais comuns. Teoricamente, a jurisdição é definida a partir do caráter híbrido de suas funções e sua natureza: é tanto manifestação de um poder estatal de caráter primário, o de julgar os cidadãos, quanto, ao mesmo tempo, prestação de serviço público, de resolução de conflitos²². As varas e cartórios judiciais, forma concreta e visível da jurisdição, carregam essa sua natureza híbrida e, talvez por isso, sua regulamentação esteja distribuída em variadas fontes normativas: a Constituição Federal, provimentos do Conselho Nacional de Justiça, legislação ordinária, legislação local e atos normativos de Tribunal e, mesmo, de juízos locais.

²² Como ensinam os livros clássicos em direito processual, a jurisdição é ao mesmo tempo poder, função e atividade (Cintra, Grinover e Dinamarco, Teoria geral do processo, 31ª ed., São Paulo, Malheiros, 2015, n. 67)

2.1. Constituição Federal e Lei Orgânica da Magistratura

A Constituição Federal (CF/88) delega aos tribunais a competência administrativa de organizar seus órgãos jurisdicionais e serviços auxiliares (art. 96). Por outro lado, centraliza, desde a Emenda Constitucional n. 45 de 2004, a fiscalização da atuação administrativa do Poder Judiciário como um todo ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ), autorizando-o a cassar ou condicionar os atos de gestão praticados pelos tribunais (art. 103-B, §4º, II). Assim, a organização dos ofícios de justiça se submete, de um lado, às deliberações dos respectivos tribunais e, de outro, aos parâmetros regulamentares do CNJ. No texto da Constituição, os poucos dispositivos que remetem ao funcionamento dos cartórios não fornecem suficientes indicativos de como deve ser composto este arranjo de competências regulamentares. O inciso XIV do art. 93 prevê a delegação de atos de mero expediente aos serventuários, e o já citado art. 31 dos ADCT, que determina a estatização das serventias judiciais que ainda operem por delegação.

A lei complementar que organiza a magistratura nacional, a LOMAN (Lei Orgânica da Magistratura Nacional, Lei Complementar n. 35, de 19 de março de 1979), não oferece muitos outros elementos para a regulação e a realização de atividades de organização e funcionamento das varas pelos magistrados. De modo geral, ela prevê os deveres do juiz, alguns dos quais têm relação indireta com o seu papel na gestão da unidade judiciária. O art. 35, por exemplo, fixa os “deveres” do magistrado, alguns dos quais afetam a sua atividade de gestão da vara, notadamente os incisos II (“*não exceder injustificadamente os prazos para sentenciar ou despachar*”), III (“*determinar as providências necessárias para que os atos processuais se realizem nos prazos legais*” e VII (“*exercer assídua fiscalização sobre os subordinados, especialmente no que se refere à cobrança de custas e emolumentos, embora não haja reclamação das partes*”). Os dispositivos estão ligados à gestão processual, de cumprimento dos prazos legais, e também à gestão administrativa, de fiscalização das atividades dos subordinados, mas com foco na cobrança de custas e emolumentos. Nenhum deles, entretanto, diz especificamente respeito a atividades a serem exercidas pelo juiz propriamente de gestão da unidade judiciária, dos servidores ou das rotinas cartorárias, por exemplo.

Tramita no Supremo Tribunal Federal um anteprojeto de LOMAN de forma que a lei complementar que organiza a magistratura nacional pode ser revista em um futuro próximo. Embora este anteprojeto mantenha muito do texto atual em termos de deveres do magistrado, ele traz inovações pontuais que podem servir para subsidiar o exercício de atividades de gestão da Justiça. O seu

art. 61, por exemplo, inserido no capítulo do “funcionamento dos órgãos judiciário”, dispõe que os *“tribunais instituirão meios objetivos de controle da produtividade de seus membros e dos juízes a eles vinculados, observadas as peculiaridades de cada unidade judiciária”*. Com isso, ele não apenas consagra, de forma inédita, o conceito de produtividade e controle dos resultados na atividade jurisdicional, como desde já condiciona a sua mensuração aos recursos disponíveis – - no caso, o da prestação jurisdicional em “prazo razoável”, de acordo com as peculiaridades de cada unidade judiciária. A ideia de produtividade e o seu condicionamento às características específicas da organização é um conceito elementar nas teorias da administração privada e pública (Jucius; Schendler, 1972, p. 19-20). Este dispositivo, acaso aprovado, poderá se transformar em uma diretriz bastante útil para o desenvolvimento de atividades de gestão do Poder Judiciário²³.

A lista de deveres do magistrado está prevista no artigo 107 do anteprojeto de LOMAN²⁴. Dentre eles, destaque pode ser dado ao inciso VI que dispõe que o magistrado deverá atentar para as condições estruturais (humanas e materiais) disponíveis para o cumprimento dos prazos processuais. Trata-se do reconhecimento da existência de uma simbiose entre a condução processual e a organização e estrutura judiciárias que se denominou de “gerenciamento de processos judiciais” (Alves da Silva, 2010, p. 21). Ou seja, a gestão de processos não prescinde de uma gestão mais adequada e compatível da estrutura humana e material existente. E mais: é também o reconhecimento de que as unidades judiciárias são diversas e diferentes entre si, a exigir, para cada uma delas uma

²³ Ao que parece, o artigo 61 do Anteprojeto de Loman se inspirou nos termos do art. 93, inc. II, alínea “c” da Constituição Federal quando esse dispõe sobre a promoção por merecimento. No caso em questão o aferimento da promoção decorre da conjunção de critérios objetivos de produtividade e presteza no exercício da jurisdição e do aproveitamento em cursos oficiais de aperfeiçoamento.

²⁴ O art. 107 da minuta do anteprojeto da LOMAN dispõe sobre os deveres dos magistrados, dentre os quais se destacam, direta ou indiretamente, para o tema da gestão da justiça: *III – praticar os atos de ofício, cumprir e fazer cumprir as disposições legais, com independência, serenidade e exatidão; V – não exceder, sem justo motivo, os prazos para decidir ou despachar, a fim de assegurar a razoável duração dos processos; VI – determinar as providências necessárias para que os atos processuais se realizem nos prazos legais, observada a estrutura judiciária e os recursos humanos e materiais disponíveis; VIII – exercer permanente fiscalização sobre os servidores subordinados; XI – cuidar para que as nomeações de peritos e de outros auxiliares não servidores do Poder Judiciário recaiam em profissionais idôneos, com boa qualificação técnica, sem vínculo de parentesco sanguíneo, por afinidade ou civil, inclusive por união estável ou concubinato, com o próprio juiz ou outra pessoa de qualquer modo ligada à causa, até o terceiro grau, observadas, ainda, as regras expedidas pela Corregedoria Geral, pelo tribunal ou pelo Conselho Nacional de Justiça.*

adequação à sua realidade, uma organização e gestão mais afinadas com tais peculiaridades.

A atividade de fiscalização da vara e dos subordinados pelo magistrado, no novo texto não se restringe à arrecadação de custas e emolumentos como o correspondente na LOMAN vigente (art. 107, inciso VIII). Como diretriz geral, a atividade de fiscalização pode compreender mais do que fazer cumprir obrigações funcionais usuais, tais como pontualidade, evitar desvios de conduta, entre outros. Poderá o magistrado ampliá-la para que os seus subordinados sejam de fato seus colaboradores para, por exemplo, fazê-los cumprir o planejamento feito, o atendimento das metas postas, a realização adequada das rotinas cartorárias.

Por fim, o anteprojeto da LOMAN também oferece subsídios para a seleção da equipe de funcionários com base na competência e na boa qualificação técnica – indicativo de que a boa organização, funcionamento e a qualidade dos serviços prestados por uma unidade judiciária não podem prescindir de profissionais qualificados (art. 107, inc. XI, primeira parte).

2.2. Legislação ordinária e resoluções administrativas

A legislação ordinária de caráter processual e as normas de organização da Justiça têm considerável relevo na configuração da atividade cartorária. Não seria possível neste espaço, nem mesmo necessário, fazer um levantamento exaustivo de toda esta legislação. Basta, como se verá, conhecer as fontes que regulam e subsidiam o fenômeno apontado como o advento das atividades de gestão da Justiça no Brasil.

Ao menos três conjuntos de normas afetaram o recente desenvolvimento da gestão da Justiça no Brasil. Primeiramente, as que permitiram e regulamentaram a realização de atos processuais em formato eletrônico (notadamente, a Lei 11.419/2006 e as resoluções administrativas que a seguiram). Além dela, as normas de caráter administrativo editadas principalmente pelo Conselho Nacional de Justiça para padronizar rotinas e procedimentos, definir metas de produtividade, estabelecer regras para criação de varas e unidades judiciárias, etc. Por fim e não menos importante, o conjunto de recentes normas que consolidaram no Brasil o chamado “sistema multiportas de resolução de conflitos”: a Resolução do CNJ n. 125/2004, o Novo Código de Processo Civil (Lei 13.105/2015) e as recentes Leis de Mediação (13.140/2015) e Lei que reforma a Lei de Arbitragem (Lei 13.129/2015).

A Lei 11.419, de 2006, que regulamentou a prática de atos processuais eletrônicos, parece ter trazido elementos para redimensionar os elementos estruturais e organizacionais dos cartórios judiciais. Isso porque o formato digital dispensa a custódia dos processos num espaço físico determinado, além de disponibilizá-los a uma multiplicidade de agentes processuais de maneira simultânea e, mesmo, dispensar a atuação de alguns deles para a prática de atos passíveis de automatização. Para além da mudança da base em que são realizados os atos processuais, essas inovações podem ter alterado o próprio modelo de organização do Judiciário brasileiro.

Os tribunais têm explorado, com alguma variação, o caminho aberto para a prática de atos processuais eletrônicos. Entretanto, considerando as possibilidades que a tecnologia atualmente oferece e a permissão que a lei oferece já há dez anos, é possível estimar haver opções pouco exploradas de investimento em formas mais racionais e eficientes de alocação dos recursos materiais e humanos no Judiciário. O que se constata, porém, é que, passada quase uma década da Lei 11.419/2006, a maioria das cortes sequer superou a fase de transição entre as interfaces física e digital dos autos e, nas que já o fizeram, remanescem práticas típicas do processo em papel aplicadas ao processo virtual (como a determinação de formação de pastas individuais para arquivamento dos expedientes físicos de citação e intimação emitidos nos processos eletrônicos, depois de cumpridos, contida no art. 1258, §4º, das Normas de Serviço da Corregedoria Geral da Justiça de São Paulo – NSCGJ/SP).

No âmbito administrativo, as regras editadas pelo Conselho Nacional de Justiça para o funcionamento das unidades judiciárias e cartórios também concorrem para compor o que se entende por “gestão da justiça” no Brasil. Desde 2009, algumas resoluções do CNJ parecem buscar implantar um modelo de organização baseado na *uniformização e padronização* dos serviços judiciais e no estímulo à produtividade por um regime de metas de natureza quantitativa. A política da uniformização é melhor formalizada a partir da Resolução nº 70/2009 (posteriormente substituída pela Resolução nº 198/2014), que instituiu o alinhamento e a integração dos planos estratégicos dos diferentes órgãos da Justiça, a fim de garantir a consecução dos macroobjetivos estratégicos do Judiciário nacional. A Resolução CNJ nº 88/2010, por sua vez, tem buscado padronizar o funcionamento dos tribunais pela regulamentação das jornadas de

trabalho, preenchimentos de cargos em comissão e limites de servidores requisitados no Poder Judiciário.²⁵

A distribuição de unidades judiciárias e a alocação de recursos humanos nas varas e cartórios, outro objeto de regulamentação do CNJ, também influencia, naturalmente, o nosso modelo de gestão da justiça. A Resolução CNJ nº 184/2013, por exemplo, criou indexadores do grau de eficiência dos tribunais na aplicação de seus recursos humanos a fim de avaliar propostas de criação, transformação ou extinção de cargos ou unidades judiciárias.²⁶ A preocupação central dessa Resolução é garantir que os tribunais só possam expandir suas estruturas depois de alcançarem a plena aplicação dos recursos materiais e humanos já existentes (ou, de outro modo, assegurar que eventuais reduções de estrutura não comprometam o desempenho). Considerando que a maciça maioria de processos da Justiça brasileira tramita na primeira instância, o alcance das metas passa, prioritariamente, pela maximização dos resultados obtidos por juízes, escrivães e suas respectivas equipes de trabalho.

Mais recentemente, o CNJ tem implantado a chamada Política Nacional de Atendimento Prioritário ao Primeiro Grau de Jurisdição (principalmente, Resoluções nº 194 e 195, de 2014), com a promessa de influenciar as bases de funcionamento dos cartórios. Trata-se de um esforço coordenado pelo CNJ para garantir que os tribunais alcancem condições adequadas à proporção de 90% dos processos do Judiciário concentrados na primeira instância, o que significa, para gabinetes e cartórios, adoção de métodos mais eficientes de trabalho, melhor dotação de recursos humanos e orçamentários e melhor alocação de infraestrutura.

²⁵ Em seu art. 1º, a norma dispõe que a jornada de trabalho dos servidores deve ser de 8 horas diárias e 40 semanais. A Resolução CNJ nº 130/2011 a complementa fixando entre 09h e 18h o período mínimo de atendimento ao público nos órgãos jurisdicionais, e determina a adoção de turnos de trabalho em caso de insuficiência de recursos humanos para garantir o horário de atendimento determinado. Esta regulamentação colocou os tribunais, as associações de magistrados e serventuários e a classe dos advogados num forte debate, pautado pela alegação das cortes de que a obrigação extrapolava as competências do CNJ, bem como de que implicava num ônus orçamentário incompatível com suas receitas – o que levou à suspensão dos efeitos da Resolução 130, por meio da ADI nº 4598.

²⁶ Como o Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus) - índice que compara a eficiência dos tribunais de um mesmo ramo da Justiça; Intervalo de confiança: valor que estabelece o ponto de corte de seleção dos tribunais mais eficientes; Índice de Produtividade dos Magistrados (IPM) - índice que representa a razão entre processos baixados e número de magistrados de um dado tribunal; Índice de Produtividade dos Servidores (IPS) - semelhante ao anterior, porém calculado com base no número de servidores.

A Política Nacional de Tratamento Adequado de Solução de Conflitos, iniciada em 2010 (Resolução CNJ n. 125) também tem contribuído, indiretamente, para a reestruturação de tribunais, varas e cartórios judiciais ao estimular a diversificação dos métodos e dos resultados da atividade jurisdicional e a chamada “justiça consensual”. Ao instituir, na estrutura dos tribunais, as figuras dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (conhecidos como CEJUSC’s) e dos Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos, a Resolução n. 125 criou um desenho diferenciado de órgão unidade judiciária no Brasil. Ao limitar o escopo de atuação dos CEJUSCs, ao determinar que atendam a múltiplas varas, fixar regras para a capacitação e a especialização dos colaboradores, entre outras inovações, esta Resolução ofereceu parâmetros para uma revisão da organização judiciária no Brasil.

2.3. Normas locais

As referencias normativas nacionais fornecem elementos que, concorrentemente, servem para montar um desenho do que se entende por estrutura e função das unidades e serventias judiciais no Brasil. Cabem contudo a regras de âmbito local pormenorizar como devem ser organizadas varas e cartórios judiciais. Atualmente, há muitas e variadas regras locais de organização judiciária, mas elas aparentemente também não são suficientemente esclarecedoras e, cada vez mais, revelam-se defasadas em relação ao perfil das demandas e dos serviços de justiça atualmente necessários.

A título de ilustração, o Código Judiciário do Estado de São Paulo (Decreto-Lei Complementar nº 3/1969) limita-se a estabelecer que os ofícios de justiça se encarreguem dos “serviços do foro judicial” (art. 194), atribuídos de acordo com suas respectivas varas (art. 204) – reproduzindo, portanto, a tradição de uma correspondência necessária entre vara e cartório – e delega para a Corregedoria da Justiça estadual a edição de normas para funcionamento dos cartórios. As Normas de Serviço da Corregedoria Geral de Justiça, ou NSCGJ, contudo, trazem regras meramente operacionais, chegando mesmo a disciplinar aspectos puramente gerenciais dos cartórios, como, por exemplo, a realização de reuniões periódicas pelos escrivães com suas equipes (art. 4º). O volumoso compêndio das Normas dedica-se a descrever, de maneira literal, detalhados procedimentos cartorários que seriam mais bem representados por organogramas e fluxogramas, e cuja maior parte tem cabimento, apenas, no já esgotado modelo atual de cartório movido a papel.

Do ponto de vista normativo, portanto, o modelo de organização e funcionamento das unidades e serventias judiciais é composto por normas gerais recentes mas insuficientes, e normas locais restritas e defasadas, o que pode ser um óbice aos planos e tentativas de modernização em curso. O projeto “Cartório do Futuro”, apresentado a seguir, parece uma boa ilustração a este argumento.

3. Iniciativas institucionais recentes de reorganização da Justiça brasileira

3.1. A informatização dos processos judiciais

A partir da permissão legal para a prática de processos judiciais eletrônicos (Lei 11.419/2006), caminha a passos largos a reorganização das rotinas cartorárias em todo o país.

No estado de São Paulo, a informatização de rotinas para facilitação no trâmite de processos físicos foi iniciada com a adoção de programas desenvolvidos por cada Comarca. A partir da implantação do SAJ (sistema de automatização judicial) em 2012, promoveu-se a unificação de todas as rotinas por meio da utilização obrigatória do mesmo software em todas as unidades judiciárias de primeiro e segundo graus.

Com relação ao processamento exclusivamente digital, em dezembro de 2015 foi finalizado o projeto “100% digital”, determinando o trâmite digitalizado dos novos processos a todas as unidades judiciárias do Estado de São Paulo, sem prejuízo da tramitação física dos processos assim iniciados – nas chamadas “varas híbridas”.²⁷ A iniciativa também viabilizou a prática do chamado *Home Office*, propiciando expressiva redução do custo derivado do deslocamento de pessoal (vale transporte e vale refeição) e, sobretudo, otimização na produção individual - exigência objetiva para a execução da modalidade (TJSP - Provimento Conjunto nº 05/2015).

Como efeito mediato, a informatização das rotinas e digitalização dos feitos é determinante para repensar a própria estrutura das serventias judiciais em prol da melhoria quantitativa e qualitativa dos serviços.

²⁷ Na época, havia intenso debate, na justiça criminal, sobre a realização de interrogatórios por videoconferência (objeto das leis n. 11.690/2008 e 11.900/2009). A implantação das varas digitais, de início, viabilizou superar a polêmica pela experimentação concreta daqueles mecanismos.

3.2. Centralização dos órgãos e atividades judiciais

A informatização vem balizando o rearranjo organizacional da Justiça.

Diante da racionalização das rotinas cartorárias, com aceleração na preparação e cumprimento dos processos pelas serventias, detectou-se a necessidade de readequação na divisão de trabalho.

A maior eficiência nas tarefas burocráticas torna a tramitação processual mais rápida, resultando invariavelmente no aumento de conclusões diárias para decisões e sentenças. Nada obstante, referida eficiência também diminui o número de profissionais designados para tanto, permitindo seu realojamento para assessoria direta ao magistrado.

Atentos a essa realidade, vários tribunais têm buscado formas de rearranjo na estrutura cartorária. O tribunal paulista é um deles, com destaque para a iniciativa da chamada *Unidade de Processamento Judicial (UPJ) – 41ª a 45ª Varas Cíveis da Comarca da Capital* (Provimento Conjunto TJSP nº 01/2014).

A partir da reunião de cinco varas judiciais sob a responsabilidade de um cartório único, operacionalizou-se a designação de um dos escrivães dos cartórios reunidos para gerir a nova unidade, composta por equipes administrativas chefiadas por cada um dos outros quatro escrivães: equipe administrativa, equipe “de cumprimento”, equipe “de movimentação” e equipe de atendimento ao público. A medida possibilitou a uniformização nas rotinas e no tempo de tramitação dos feitos. Mais ainda, uma vez que dos 67 servidores lotados nos quatro cartórios originais, apenas 27 foram efetivamente alocados na UPJ, todos os demais foram distribuídos entre os gabinetes dos juízes das varas envolvidas - que, assim, passaram a contar, cada qual, com quatro servidores e dois estagiários de Direito.

Como as normas de organização judiciária existentes (Normas de Serviço da Corregedoria Geral de Justiça, NSCGJ) não eram adequadas para o novo arranjo organizacional, foi necessário regulamentar o fluxo de trabalho da UPJ (Provimento Conjunto TJSP nº 02/2014). Novos ajustes organizacionais foram definidos em outras regulamentações administrativas (os mais recentes, *v.g.*, os Provimentos Conjuntos 08/2015 e 09/2015), objetivando principalmente reorganizar as atribuições das seções de modo que uma delas se responsabilize, exclusivamente, pelo trâmite dos processos físicos.

Outro projeto de destaque da Justiça estadual paulista na linha de reorganização administrativa tem por escopo utilizar a informatização e a

intercomunicação remota entre unidades para colorir um novo desenho de cartório judicial.

Em outubro de 2015 o Tribunal de Justiça editou o Provimento Conjunto nº 11/2015 para criar a “Unidade Remota de Processamento Digital do Estado de São Paulo” (URPD), estabelecendo competência específica para “auxiliar as unidades judiciais de primeira instância do Estado de São Paulo exclusivamente no tratamento dos processos digitais”.

Sua inspiração mais próxima foi a exitosa experiência da Justiça estadual do Mato Grosso do Sul, que, em 2013, implantou a Central de Processamento Eletrônico (CPE; Provimento CSM/MS nº 300/2013)²⁸ A CPE da Justiça estadual sul-mato-grossense foi posteriormente regulamentado em lei estadual (Lei nº 4.526/2014) e atualmente, conta com 150 servidores distribuídos em cinco coordenadorias e atende 26 varas de juizado especial, 21 de execução penal, três de violência doméstica, uma de execução fiscal e uma de crime residual.

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina também segue na mesma linha com a implantação da “divisão de tramitação remota”, disponibilizando em seu sítio eletrônico a estrutura das novas serventias (www.tjsc.jus.br). Ainda, o Tribunal de Justiça de Tocantins editou portaria regulamentando as chamadas “escrivânias em rede”, com proposta nos mesmos moldes (Portaria n. 3575, de 20 de agosto de 2015).

Cuida-se de efetiva revolução na forma de gerir a prestação jurisdicional, com economia e eficiência ainda não dimensionadas. Com base nos novos paradigmas do processamento eletrônico, vários tribunais vêm instituindo unidades judiciárias capazes de centralizar os trabalhos cartorários num ambiente próprio, sem atendimento externo, organizado conforme a matéria tratada nos feitos judiciais, atendimento a diversas comarcas (visto que o processo eletrônico ignora as barreiras geográficas) e caracterizado pela especialização dos servidores e padronização das rotinas de trabalho.

Em outras palavras, permite-se a instalação de unidades judiciais em localidades de difícil acesso, além da criação de novas varas judiciais em Comarcas asoberbadas, *sem a custosa implantação de um cartório nos moldes atuais*. Iguamente, serventias com escasso número de escreventes poderão contar com

²⁸ Além do projeto Cartório do Futuro, do TJSP, a CPE sulmatogrossense teria inspirado, também, os projetos “Secretaria Única” (Resolução nº 2/2013), do Tribunal de Justiça do Ceará, e “Divisão de Tramitação Remota” (Resoluções Conjuntas GP/CGJ nº 2/2014 e 3/2014), do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

o auxílio de profissionais lotados em locais diversos. Vale dizer, unidades de processamento remoto responderão pela movimentação e cumprimento dos feitos.

Na Justiça Federal, a experiência de centralização de atividades judiciárias aparece, dentre outros, nas centrais unificadas de leilões dos juízos de execuções fiscais (IPEA, 2011) e nas secretarias unificadas dos juizados especiais. Nos juizados especiais federais da 3ª região, que reúne esses mesmos estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul, a estrutura de secretaria única para mais de uma vara é definida nada menos do que como *padrão* de organização judiciária. O texto base que culminou na Resolução TRF3aR n. 110, de 10/01/2002 previa que eles teriam uma “*Secretaria com estrutura modulada para atender até 6 (seis) juízes*”.

Como se tratava de uma nova estrutura de organização judiciária, com um incipiente processo eletrônico, várias resoluções, como já dito, foram editadas em sequência para tentar adaptar os Juizados Federais às novas realidades que se apresentavam. Em um esforço de unificação,

Posteriormente, a Resolução 259, de 21/03/05, que buscou consolidar a estrutura, a organização e o funcionamento dos juizados federais do TRF-3ª Região, dispõe que o “Juizado Padrão é integrado por Varas-Gabinete e Secretaria única (...)” e que a vara-gabinete é composta por um cargo de juiz federal titular e um juiz federal substituto (art. 2º). O seu art. 10 dispôs que a secretaria única terá atenderá os juizados padrão e básico “com atribuições de atendimento e informação às partes; processamento e execução de procedimentos judiciais; elaboração e conferência de cálculos; coleta, digitalização e inserção de dados no sistema informatizado; suporte aos gabinetes e treinamento de servidores, utilizando-se de autos eletrônicos e serviços de apoio”

A coordenação e administração da secretaria única cabe ao juiz presidente do juizado especial (arts 4º e 10º da Resolução 259/05) e os servidores de cada vara-gabinete estão incumbidos, dentre outras atribuições, da organização e o suporte de audiências, além de colaborar na elaboração e adaptação de sentenças repetitivas, com a coordenação do diretor de secretaria. Esta figura do “juiz presidente” sempre foi polêmica entre os magistrados federais, tendo em vista que havendo mais varas-gabinete, apenas um dentre eles administraria a secretaria única. Na prática, nos Juizados Federais grandes, como São Paulo, por exemplo, outros juízes auxiliam o Juiz Presidente na condução da administração. Nos Juizados Federais médios ou pequenos, embora não seja uma

regra geral, os juízes procuram fazer uma gestão compartilhada, no sentido de definirem os principais procedimentos da secretaria.

As varas-gabinetes possuem estruturas proporcionais à sua dimensões. Assim, por exemplo, no Juizado Especial Federal de São Paulo, capital, cada vara-gabinete possui 1 (um) Oficial de Gabinete (FC-5), 2 (dois) Assistentes de Gabinete (FC-4) e mais 1 (um) Assistente Técnico (FC-3). As varas-gabinete são responsáveis, na prática, por darem todo o suporte para o magistrado proferir decisões interlocutórias e prolatar sentenças, auxiliando na elaboração dessas minutas, na pesquisa jurisprudencial, na realização das audiências.

Atualmente, há no Estado de São Paulo 30 (trinta) unidades de Juizado padrão, dentre as 44 Subseções Federais - aquelas que não possuem o "JEF padrão", possuem o denominado "JEF Adjunto". Mas nesses 30 (trinta) JEFs padrões há as denominadas "Secretarias Únicas", com as suas "Varas-Gabinete". No Estado do Mato Grosso do Sul há apenas 01 (um) Juizado Especial Federal que é o de Campo Grande (capital).

3.3. Redefinição de cargos e funções e atividades de apoio jurisdicional

Insta reconhecer que as iniciativas referidas no tópico anterior ainda são isoladas e evidenciam uma casuísta readequação das unidades cartorárias, naturalmente com o fito de atender às diretrizes de cada projeto. Ainda assim, nota-se uma linha condutora que os interliga, qual seja, máxima informatização de rotinas para desburocratização do trâmite procedimental interno, a demandar menor número de funcionários para essas tarefas e propiciar lotação maior nas atividades de assessoramento direto aos magistrados.

Segue daí a necessidade de implementar ampla reorganização administrativa atenta a essa nova dinâmica de trabalho. À partida, cuida-se de redimensionar os recursos humanos com a destinação da força de trabalho para atividades-fim da Justiça.

De acordo com os estudos acima apresentados, a dedicação talvez excessiva de servidores para atividades meramente burocráticas gera, por outro lado, uma sensível carência por servidores especializados em suporte a atividades propriamente jurisdicionais. A saída que se vislumbrou possível para combater o acúmulos de processos nas rotinas de conclusão, principalmente em unidades com um quadro desproporcional de servidores e juiz(es), foi dar interpretação extensiva ou expansiva à permissão legal do atual artigo XXX do CPC e autorizar,

mediante portarias ou resoluções internas, que servidores com habilidades específicas analisem requerimentos e pedidos das partes e elaborem os textos minuta de decisões e sentenças, que posteriormente são revistos e eventualmente ratificados com assinatura do juiz responsável.

Há pelo menos duas grandes questões envolvidas na análise dessas práticas: uma, mais delicada do que complexa, é a da delegação de atividade e, evidentemente, de poder jurisdicional, por definição indelegável, aos servidores; a outra, mais complexa do que delicada, é a da completa desorganização estrutural do Judiciário, que dedica seus recursos humanos, a maior fonte de suas despesas, para atividades meramente burocráticas. Aparentemente, o enfrentamento desta última questão é necessário para se lidar de forma devida com a primeira, que pode estar mais generalizada do que se admita. Esta prática das minutas de decisões fora identificada nos estudos sobre funcionamento de cartórios judiciais de 2006 e 2010 e é muito provável que, desde então, tenha se tornado ainda mais frequente. Nos últimos anos, a demanda aumentou, a estrutura se manteve e foram incorporadas novas atividades à pauta de juízes e juízas, como a operação de bases de dados (*v.g.*, Justiça Aberta, BacenJud, InfoJud, RenaJud, SerasaJud, CNCA, BNMP, CNIA etc.), as que resultam do novo papel de gestor e aquelas necessárias ao cumprimento de metas de produtividade quantitativa definidas pelo CNJ.

Do ponto de vista da gestão, a saturação do sistema e a concentração de funções em alguns pontos do sistema, pode comprometer outros pontos ou mesmo a qualidade do resultado gerado. Uma das saídas recomendadas teoricamente é a reorganização de agentes e funções, para o que a força de trabalho disponível nos cartórios pode ser um foco das medidas. Seguindo as análises e conclusões dos estudos mencionados anteriormente, algumas soluções aventadas em caráter isolado, alternativo ou cumulativo, seriam: i) a atribuição de função de gestão dos cartórios e varas aos escrivães ou a um novo agente judicial especializado; ii) a preservação da dedicação do magistrado às atividade-fim de apreciar e resolver conflitos; iii) a instituição de um corpo funcional de apoio à atividade jurisdicional do juiz; com capacitação específica e exigência de formação em Direito, bem como de reciclagem através de cursos disponibilizados pelas Escolas de Servidores, com periodicidade pré fixada; iv) a reorganização das estruturas de varas e cartórios nos moldes das experiências de setores centralizados, apresentadas acima.

Iniciativas institucionais isoladas com medidas dessas naturezas já podem ser observadas em alguns tribunais, em primeiro e segundo grau de jurisdição.

Em termos de desenho, essas iniciativas adotam basicamente a figura do chefe ou assessor judiciário de gabinete, com funções de suporte à atividade de natureza jurisdicional. E em termos de base normativa, elas optam ora pelo cargo comissionado genericamente previsto na Constituição Federal, ora pela criação de um cargo específico nas normas de organização local²⁹.

As unidades da federação também disciplinam a criação de cargos e empregos públicos por meio de suas constituições estaduais ou em normas dos tribunais e, neste sentido, nota-se certa tendência de seguir os parâmetros do artigo 37 da CF/88. Isso, porém, não assegura que, no caso dos serviços judiciários, as normas locais sejam uniformes.

A política do CNJ neste aspecto tem sido a da tentativa de uniformização das regras de organização de regimes e trabalhos, cargos e funções pelos tribunais. Como exemplo, a já mencionada Resolução CNJ nº 88/2010, famosa por fixar as jornadas dos servidores judiciários em oito horas diárias e 40 horas semanais, reitera a regra constitucional de que os cargos em comissão sejam destinados às atribuições de direção, chefia ou assessoramento (art. 2º). Já a Resolução CNJ nº 184/2013 condiciona as propostas legislativas de criação de cargos e funções comissionados à criação (i) de novas unidades judiciárias, (ii) de cargos efetivos, (iii) de apoio direto ou indireto à atividade judicante ou (iv) da possibilidade de transformação ou remanejamento dos cargos e funções comissionados já existentes (art. 10º). No caso específico de cargos de suporte à atividade dos juízes de primeiro grau, o Provimento CNJ nº 22/2012 assevera que os tribunais devem distribuí-los de maneira equânime, sem distinção da área de atuação de cada um.

Não há, porém, uniformidade quanto à natureza dos cargos de suporte jurisdicional aos juízes. No âmbito do Poder Judiciário da União, cujas carreiras são organizadas pela Lei 11.416/2006, eles podem até ser enquadrados como cargos efetivos das carreiras federais, na figura do Analista Judiciário, em cujo rol de atribuições estão a supervisão técnica, assessoramento, estudo, pesquisa, elaboração de pareceres ou informações e execução de tarefas de elevado grau de complexidade (art. 4º). A mesma lei restringe as atividades da área judiciária

²⁹ O artigo 37 da Constituição Federal, que rege o serviço público, permite a livre nomeação de uma parcela dos cargos comissionados, os quais destinam-se, em sua totalidade, às atribuições de direção, chefia ou assessoramento, sendo obrigatório o prévio estabelecimento, em lei específica, do caráter comissionado de tais cargos. Em outro trecho (art. 96 e 97), a Constituição reconhece a competência dos tribunais para propor aos respectivos Poderes Legislativos a criação, a extinção e a remuneração de seus cargos.

aos bacharéis em Direito, abrangendo processamento de feitos, execução de mandados, análise e pesquisa de legislação, doutrina e jurisprudência nos vários ramos do Direito, bem como elaboração de pareceres jurídicos. Neste sentido, parece perfeitamente razoável que um Analista Judiciário da área Judiciária seja destacado para efetivo suporte aos juízes do tribunal que o emprega.

No entanto, parece mais comum em tribunais federais e estaduais a configuração das atividades de suporte jurisdicional aos juízes sob a qualificação de assessoramento típico, passíveis de provimento em comissão, associada ao requisito da formação superior em Direito. Na escala de funções comissionadas e cargos comissionados do Judiciário da União (FC-01 a FC-06 e CJ-01 a CJ-04, em ordem crescente de responsabilidade), os postos de suporte aos juízes costumam variar entre FC-03 e FC-05 ou entre CJ-01 e CJ-02³⁰. As responsabilidades atribuídas aos cargos de suporte vão desde a assessoria técnica/jurídica aos juízes até a representação do próprio magistrado na realização de inspeções e fiscalizações de órgãos subordinados à respectiva jurisdição (v., p. ex., Portaria Conjunta TJDFT 25/2010; Regulamento Geral TRT-24; Portaria TRF 1 PRESI/650-265/2004).

Em São Paulo, a assistência a juízes de primeiro grau é incipiente. Por meio da LC nº 1.172/2012, o TJSP criou um cargo comissionado de assistente judiciário para cada juiz vitalício, também exigindo dos pretendentes formação superior em Direito. Não se definiu, porém, as responsabilidades atribuídas ao cargo nesta LC nem na lei que instituiu o plano de cargos e carreiras do TJSP (LC 1.111/2010). Em segundo grau, as atribuições do assistente judiciário são definidas pela LC 1.111/2010, quais sejam, garantir aos juízes assistência e apoio de ordem jurídica em pesquisas e nos processos.

3.4. Redefinição de competências e a figura do “gestor judicial”

A reorganização dos serviços judiciários toca ainda o tema da formação e definição de competências. De modo geral, o que se observa é a falta de uma definição funções gerenciais e, no caso, de demarcação clara entre as atribuições gerenciais de juízes e escrivães para um mesmo cartório.

A exigência de qualificação em ciências jurídica parece ser um traço distintivo de juízes e escrivães. Embora, entre estes, o cargo de juiz seja o único

³⁰ Em alguns tribunais, como no TJDFT, admite-se que cargos de suporte de diferentes níveis em um mesmo gabinete de primeiro grau.

legalmente obrigado a comprovar formação prévia em Direito (CF, art. 93, I), a prática dos tribunais nas últimas décadas tem sido a de atribuir o encargo de escrivão, sempre que possível, aos egressos desta mesma área.

Tal prática também tem se integrado ao regramento administrativo dos tribunais. Em sua Resolução nº 147/2012, o CNJ ressalta a preferência pelos bacharéis em Direito na indicação aos cargos de diretor de secretaria das Varas do Trabalho, por exemplo. Nas demais justiças da União, a formação em Direito tem sido instituída como requisito obrigatório para a indicação aos cargos e funções comissionados correspondentes aos de escrivão (v., novamente, Portaria Conjunta TJDFT 25/2010; Regulamento Geral TRT-24; Portaria TRF 1 PRESI/650-265/2004). O TJSP adota o viés da preferência pelos bacharéis em Direito (Regulamento Interno dos Servidores, art. 6º, III). Os demais tribunais estaduais oscilam entre os modelos de obrigatoriedade e preferência.

Vale considerar, no entanto, que formações jurídicas pressupõem baixíssima formação gerencial. Os cursos de formação jurídica dedicam a quase totalidade da carga horária a disciplinas exclusivamente jurídicas. Com isso, a maior parte dos bacharéis em Direito não tem qualquer capacitação gerencial. Os métodos de recrutamento e seleção dos tribunais reforçam este fenômeno na medida em que a seleção se dá basicamente com base em memorização de conteúdos jurídicos. A pretensa suficiência do conhecimento jurídico acaba por reforçar, também, o amadorismo da gestão no Judiciário, o que produz impactos diretos sobre o desempenho da Justiça³¹.

Do ponto de vista normativo, o princípio da eficiência da administração pública (art. 37) porque também vincula, naturalmente, os serviços de justiça, pode sugerir exigência de capacitação gerencial dos agentes públicos responsáveis pela gestão das varas e cartórios judiciais. No plano da legislação federal, porém, não parece existir norma neste sentido. O CNJ tem produzido algumas referências importantes sobre o assunto, mas a gestão por competências não aparece expressamente dentre os objetivos do Plano Estratégico do Judiciário 2015-2020.

No campo da formação e do desenvolvimento profissionais, a Resolução CNJ n. 159/2012 estabelece diretrizes administrativas e financeiras para a capacitação dos recursos humanos do Judiciário, atribuindo ao Centro de

³¹ Neste sentido, convém invocar, novamente, os princípios da Administração Pública contidos no art. 37 da CF, sobretudo o da eficiência, para reclamar a capacitação gerencial dos agentes públicos responsáveis pela gestão dos cartórios.

Formação e Aperfeiçoamento de Servidores – CEAJud, órgão do CNJ, a coordenação da formação e da capacitação oferecidas aos serventuários (art. 5º), bem como determinando que os tribunais incluam em seus orçamentos rubricas específicas para suas Escolas Judiciais (art. 7º). E a Resolução CNJ n. 192/2014 aprofunda parte das propostas antecedentes, instituindo a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, a qual efetiva o conceito de competência profissional nos processos de qualificação dos recursos humanos dos tribunais e vale-se do mesmo para sistematizar a aquisição e o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais e estratégicas pelos servidores (art. 2º).

Ainda no âmbito administrativo, o VII Encontro Nacional do Judiciário aprovou, para a Justiça Estadual em 2014, a meta específica do mapeamento de, pelo menos, 60% das competências dos tribunais, até 31/12/2014, a fim de lastrear a implantação da gestão por competências neste segmento da Justiça – meta alcançada por somente quatro tribunais estaduais do país.

Duas experiências institucionais de tribunais parecem se destacar na adoção da competência como instrumento de gestão, a do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro (TJRJ) e a do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT)³². A título meramente ilustrativo, o rol de competências mapeadas para o cargo de escrivão (diretor de secretaria) conta com as seguintes competências gerenciais específicas mapeadas e indicadas abaixo, as quais poderiam integrar eventuais propostas de capacitação dos gestores:

³² As normas internas que regram essas iniciativas (de implantação da gestão por competências ou gestão do desempenho por competências) são escassamente disponibilizadas e não foram localizadas nos portais eletrônicos desses tribunais. Em suas buscas, este pesquisador recebeu resposta apenas, da Assessoria da Subsecretaria Gestão de Pessoas (SUGIP – TJDFT), na qual se confirmou a Portaria Conjunta TJDFT 88/2014 como marco normativo da gestão de desempenho por competências naquele tribunal.

Tabela:1 Competências gerenciais específicas mapeadas para o cargo de escrivão (diretor de secretaria)

- 1) Argumenta com domínio técnico e de forma atualizada, sobre os aspectos pertinentes à unidade.
 - 2) Mobiliza a equipe para o alcance de metas e indicadores estratégicos, de acordo com as diretrizes gerenciais da unidade superior.
 - 3) Identifica os problemas a serem encaminhados para a chefia imediata, solucionando previamente aqueles pertinentes às suas atribuições.
 - 4) Avalia os resultados das atividades desenvolvidas, zelando pela sua qualidade.
 - 5) Promove ações que facilitam a adoção de práticas inovadoras nos processos de trabalho.
 - 6) Intermedeia a comunicação entre a equipe e o Magistrado ou a Corregedoria, contribuindo para o fluxo ágil das informações.
 - 7) Negocia soluções em situações de trabalho, visando ao melhor resultado para todos os envolvidos.
 - 8) Mobiliza a equipe para as mudanças, agindo de forma positiva perante o novo contexto.
 - 9) Demonstra domínio dos sistemas informatizados pertinentes à sua área de atuação bem como conhecimento de sua atualização.
 - 10) Oferece oportunidades para os servidores assumirem novas responsabilidades no trabalho da unidade.
-

3.5 – A nova legislação e a gestão da Justiça.

É entendimento comum que a efetiva implementação dos princípios e regras do NCPC dependerão, em grande parte, de uma adequada reorganização judiciária, em que a gestão da Justiça deverá assumir o papel de protagonista.

Deixando de lado os princípios e regras que regerão a justiça consensual (com a criação e efetiva implantação dos CEJUSCs), que oferecem um bom repertório por intermédio da Resolução n. 125 do CNJ, da Lei de Mediação e do próprio Código de Processo Civil de 2015, este não é pródigo em disposições atinentes à matéria.

Realmente, em relação à delimitação das funções dos servidores do Judiciário há no NCPC um único dispositivo que remete ao Tribunal, qual seja, o

artigo 150, que dispõe: "Em cada juízo haverá um ou mais ofícios de justiça, cujas atribuições serão determinadas pelas normas de organização judiciária."

O § 1º, do artigo 152 do NCPC ainda determina que o juiz titular editará ato a fim de regulamentar a atribuição do escrivão ou chefe de secretaria, prevista no inciso VI (praticar, de ofício, os atos meramente ordinatórios).

No que diz respeito ao Assistente Judiciário, o cargo foi criado pela Lei Complementar n. 1.172, de 10 de abril de 2012, que nada dispõe sobre as suas funções.

A título exemplificativo, é oportuno recordar que, posteriormente, a Portaria n. 8.563/2012 do Tribunal de Justiça de São Paulo, regulamentou o provimento dos cargos de Assistente Judiciário, dispondo no artigo 1º, serem atribuições do cargo: "Prestar atendimento técnico-jurídico e administrativo aos Juízes de Direito, preparando os processos que lhe forem determinados, realizando pesquisas de ordem jurídica, auxiliando em audiências e outras atribuições determinadas pelo Magistrado."

Os servidores, inclusive aqueles que exercem cargos de gestão (de confiança do juiz - Diretor de Serviço, Oficial Maior e Escrevente-Chefe). têm suas funções regulamentadas nas Normas de Serviço da Corregedoria Geral da Justiça e no Regulamento Interno dos Servidores do Tribunal de Justiça, tendo suas atribuições melhor delimitadas no NCPC, nos artigos 151 a 155.

4. Recomendações propositivas

À guisa de conclusão de tudo que decorre deste relatório e das análises e debates por ocasião dos trabalhos que conduziram esta investigação, apresentamos algumas sugestões que entendemos possam melhorar a gestão da Justiça.

1. criação de novos cargos (como gestor judicial, assessor de gabinete, juiz gestor, etc), podendo ser capacitados para o exercício juízes e servidores já existentes.
2. redesenho na estrutura dos cartórios a partir do avanço na informatização, restringindo o número de funcionários responsáveis por rotinas burocráticas com respectivo aumento na assessoria de gabinete.
3. Expansão das unidades de processamento remoto, com a necessária reorganização administrativa e formação de equipe treinada, viabilizando o assessoramento à distância para serventias com excesso de processos e lentidão na tramitação.
4. Capacitação específica dos servidores de apoio ao Gabinete, com exigência de formação em Direito e reciclagem por meio de cursos disponibilizados por Escolas de Servidores, com periodicidade pré-fixada;
5. Formação continuada de magistrados para o cargo de corregedor do cartório do futuro, assim como também para o cargo cumulado de coordenador do CEJUSC.
6. Capacitação específica de gestores de cartório, com proposta de conteúdo programático dessa capacitação;
7. Exigência de conhecimentos de gestão, solução de conflitos, etc. em concursos para ingresso no Judiciário
8. Instituição de plano de carreira efetivo para servidores, com base nas competências, a fim de melhorar a qualidade do serviço de escreventes e auxiliares judiciários;

9. Estabelecimento de rotinas de trabalho para cada função, através de organogramas por “fila de trabalho” (nomenclatura específica do processo digital).
10. Revisão das Normas de Serviço da Corregedoria Geral da Justiça, pois as atuais são muito mais adequadas ao processo físico que ao digital;
11. Disponibilidade de bases e sistemas de dados para pesquisadores pensarem em novos modelos de organização e funcionamento.

-----**-----