

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT)  
ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA TOCANTINENSE(ESMAT)

VANIA FERREIRA DA SILVA ROCHA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM CARTÓRIOS JUDICIAIS:  
ALGUNS ELEMENTOS DE ANÁLISES DO FUNCIONAMENTO DE CARTÓRIOS  
JUDICIAIS CÍVEIS DE COMARCAS DE 3ª ENTRÂNCIA DO TRIBUNAL DE  
JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS**

PALMAS-TO

2017

VANIA FERREIRA DA SILVA ROCHA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM CARTÓRIOS JUDICIAIS:  
ALGUNS ELEMENTOS DE ANÁLISES DO FUNCIONAMENTO DE CARTÓRIOS  
JUDICIAIS CÍVEIS DE COMARCAS DE 3ª ENTRÂNCIA DO TRIBUNAL DE  
JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS**

Dissertação propositiva apresentada como requisito para obtenção do título de mestre no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Mestrado Profissional e Interdisciplinar em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos, promovido pela Universidade Federal do Tocantins em parceria com a Escola Superior da Magistratura Tocantinense, na Linha de Pesquisa Efetividade das Decisões Judiciais e Direitos Humanos.

Orientador: Professor Doutor Gustavo Paschoal Teixeira de Castro Oliveira.

PALMAS-TO

2017

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

---

- R672i ROCHA, VANIA FERREIRA DA SILVA.  
A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM CARTÓRIOS JUDICIAIS: ALGUNS ELEMENTOS DE ANÁLISES DO FUNCIONAMENTO DE CARTÓRIOS JUDICIAIS CÍVEIS DE COMARCAS DE 3ª ENTRÂNCIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS. / VANIA FERREIRA DA SILVA ROCHA. – Palmas, TO, 2017.  
117 f.  
Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) em Prestação Jurisdicional em Direitos Humanos, 2017.  
Orientador: GUSTAVO PASCHOAL TEIXEIRA DE CASTRO OLIVEIRA  
1. GESTÃO ESTRATÉGICA. 2. CARTÓRIOS JUDICIAIS. 3. PODER JUDICIÁRIO. 4. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS. I. Título

**CDD 342**

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

VANIA FERREIRA DA SILVA ROCHA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM CARTÓRIOS JUDICIAIS:  
ALGUNS ELEMENTOS DE ANÁLISES DO FUNCIONAMENTO DE CARTÓRIOS  
JUDICIAIS CÍVEIS DE COMARCAS DE 3ª ENTRÂNCIA DO TRIBUNAL DE  
JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS**

Dissertação propositiva apresentada como requisito para obtenção do título de mestre no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Mestrado Profissional e Interdisciplinar em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos, promovido pela Universidade Federal do Tocantins em parceria com a Escola Superior da Magistratura Tocantinense, na Linha de Pesquisa Efetividade das Decisões Judiciais e Direitos Humanos.

Palmas-TO, 13 de dezembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA



Gustavo Paschoal Teixeira de Castro Oliveira (UFT)  
Orientador e Presidente da Banca



José Wilson Rodrigues de Melo (UFT)  
Membro Interno



Ângela Ruriko Sakamoto (Ceulp-ULBRA)  
Membro Externo

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pelo dom da vida e pela oportunidade de realizar sonhos desta natureza. Em especial, pela força e determinação em continuar, mesmo diante dos grandes obstáculos que apareceram em meu caminho durante a trajetória deste curso. Só Tu conheces e sabes que não foram poucos. Mas consegui chegar até aqui.

Ao meu esposo Edivan, minhas filhas Maria Eduarda e Mariana que me compreenderam neste momento de ausência familiar, principalmente na privação de muitos momentos de lazer, para que meu sonho pudesse ser concretizado. Ao meu filho Davi que, ainda em meu ventre, já colaborou durante as inúmeras noites prolongadas, feriados e finais de semana, para que eu conseguisse concluir este trabalho. Meu amor incondicional por todos vocês pela compreensão, carinho e, acima de tudo, cumplicidade e apoio para eu conseguir finalizar este estudo.

Aos meus familiares, em especial aos meus pais, que sempre torceram pelo meu sucesso e sempre me colocaram em suas orações. Por me ensinarem que os estudos são os melhores caminhos para se conseguir um futuro digno e próspero.

Aos amigos que acreditaram que eu seria capaz de concluir este desafio, com incentivos de que valeria a pena.

Àqueles que, de certa forma, tentaram me desanimar com suas palavras duras e intoleráveis, meu muito obrigada! Pois, só agora compreendi que, indiretamente, vocês se tornaram incentivadores, pois, sem desejar, suas palavras me motivaram a mostrar que vale a pena prosseguir, mesmo diante das dificuldades. Que a realização de sonhos, seja ele de qualquer natureza, é possível quando se tem determinação, força e, acima de tudo, um Deus que te guia.

Aos colegas de mestrado, pela oportunidade de dividir conhecimentos e experiências, durante esse pouco tempo de convivência.

Ao Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins e à Escola Superior da Magistratura Tocantinense pela oportunidade de participar deste curso que tanto agrega conhecimentos e contribui para a vida profissional dos servidores.

À Marcela Santa Cruz Melo, secretária do Curso de Mestrado, pela atenção, carinho e presteza incomparáveis. Sua dedicação e disponibilidade em ajudar ao próximo são admiráveis. Que Deus, em Sua infinita bondade, a abençoe e recompense. Muito obrigada, Marcela.

Aos doutores da banca examinadora, Ângela Sakamoto e José Wilson, pela sabedoria nas orientações e contribuições durante a qualificação, para que os objetivos desta pesquisa pudessem ter caminhos certos e definidos. Seus conhecimentos e simplicidade em repassá-los são admiráveis e motivadores. Vocês foram fundamentais para a conclusão deste produto final. O mundo precisa de mais pessoas como vocês que adquirem o conhecimento com a finalidade de ajudar o próximo. Agradeço infinitamente a Deus por terem passado em minha vida, embora num curto espaço de tempo, mas suficiente para ter a certeza de que a sabedoria caminha junto com a simplicidade.

Ao professor doutor Gustavo Paschoal, pela motivação e conhecimento transferido. Obrigada pela sua dedicação e por me aceitar enquanto sua orientanda. Principalmente por me motivar nos momentos em que pensei em desistir. Sua paciência e sabedoria na condução dos caminhos a serem seguidos me fizeram refletir que, no final, tudo dá certo.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para que a realização desta pesquisa pudesse ser concretizada.

ROCHA, Vania Ferreira da Silva. **A Importância da Gestão Estratégica em Cartórios Judiciais: Alguns Elementos de Análises do Funcionamento de Cartórios Judiciais Cíveis de Comarcas de 3ª Entrância do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins**. 2017. 117 p. Dissertação Propositiva. Programa de Mestrado Profissional Interdisciplinar em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos – Universidade Federal do Tocantins e Escola Superior da Magistratura Tocantinense, Palmas-TO, 2017.

## RESUMO

A morosidade da justiça brasileira e as causas relativas à demora da prestação jurisdicional têm se tornado um dos maiores desafios do Poder Judiciário, o qual, por muito tempo tem sido taxado de ineficiente pela sua forma de atuação na resolução dos conflitos. Mecanismos voltados para melhoria da qualidade dos prestados aos jurisdicionados, além da reorganização da estrutura interna do Poder Judiciário, são vistos pelo Conselho Nacional de Justiça, enquanto órgão de gestão e planejamento do judiciário nacional, como principais instrumentos para amenizar essa problemática. Nesse sentido, os tribunais de justiça de todo o País foram chamados a se alinharem aos macrodesafios do Poder Judiciário Nacional. Com esse objetivo, o Poder Judiciário Tocantinense, por meio de seu Planejamento Estratégico, definiu sua missão, qual seja, estar entre os melhores tribunais de justiça e ser reconhecido como o mais moderno, célere e eficaz, até 2020; formulou, também, objetivos e desafios a serem seguidos por todos que o integram. Nesse sentido, conhecer de que forma os envolvidos estão trabalhando e como os procedimentos estão sendo realizados torna-se fundamental para uma análise concreta acerca de suas contribuições para o alcance dos objetivos institucionais e missão do Poder Judiciário do Estado do Tocantins. Nessa perspectiva e considerando que a primeira instância exerce diretamente a atividade-fim do Poder Judiciário, este estudo delimitou a analisar alguns dos procedimentos de gestão e rotinas cartorárias adotadas pelas Varas Judiciais Cíveis de Comarcas de 3ª Entrância do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, a fim de identificar os principais entraves considerados como responsáveis pela morosidade da Justiça, além de verificar de que forma as práticas cartorárias realizadas na primeira instância podem interferir nos resultados finais disponibilizados no Relatório Justiça em Números, elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça. Para tanto, foram realizadas pesquisas bibliográficas sobre o assunto, bem como análise das normativas vigentes no TJTO, voltadas para o primeiro grau de jurisdição. Ademais, um capítulo foi destinado para um estudo comparativo entre dois Cartórios Judiciais Cíveis de Comarcas de 3ª Entrância do TJTO, onde foram descritos seus perfis e os resultados encontrados. Como produto final, foram propostas algumas ações consideradas fundamentais para o aprimoramento dos serviços prestados e à efetividade da justiça.

**Palavras-Chave:** Gestão Estratégica. Cartório Judicial. Celeridade. Prestação Jurisdicional. Atos Processuais.

ROCHA, Vania Ferreira da Silva. **The Importance of Strategic Management in Judicial Records: Some Elements of Analysis of the Operation of Civil Judicial Records of Counties of 3rd input of Court of Justice of the State of.** 2017. 117 p. Proposed Dissertation. Interdisciplinary and Professional Master's Program in Human Rights and Jurisdictional Provision - Federal University of Tocantins and School of Judges of Tocantins, Palmas, 2017.

### **ABSTRACT**

The slowness of the Brazilian justice and the causes related to delayed jurisdictional provision have become one of the major challenges of the Judiciary which, for a long time has been considered inefficient by its way of acting in the resolution of the conflicts. Mechanisms aimed at improvement the quality of the rendered services to the besides reorganizing the internal structure of the Judiciary are seen by the National Council of Justice, as the management and planning body of the national judiciary, as the main instruments to alleviate this problem. In this sense, the Courts of Justice of the whole country were called to align themselves up to the macro-challenges of the National Judicial Power. With this objective, the judiciary the state of Tocantins, through its Strategic Planning, defined its mission which is to be among the best Courts of Justice and be recognized as more modern, swift and effective until 2020. And formulated objectives and challenges to be followed by all who integrate it. In this sense, to know how the members of the judiciary of Tocantins are working and the way that the procedures are done it becomes fundamental for a concrete analysis about its contributions to the achievement of the institutional objectives and mission of the Judiciary Power of the State of Tocantins which is to be among the best Courts of Justice and recognized as being more modern, faster and 2020. From this perspective and considering that the first instance directly exercises the final activity of the Judiciary this study delimited to analyze some of the management procedures and management routines adopted by the Judicial Courts of input of 3<sup>rd</sup> input of Justice of the State of Tocantins identifying the main obstacles considered responsible for the morosity of justice. In addition to verifying how the clerk practices at first instance may interfere with the final results provided in the Justice Report in Numbers prepared by the National Council of Justice. For this purpose, bibliographic research was done on the subject as well as an analysis of the regulations in TJTO to the first degree of jurisdiction. In addition, a chapter was designed for a comparative study between two Civil Judicial Offices of third-order input of the TJTO, where their profiles were described, as well as the results found. As a final product, some actions considered fundamental for the improvement of services rendered and effectiveness of justice were proposed.

**Keywords:** Strategic Management. Judicial Registry. Celerity. Jurisdictional Provision. Process Actos.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art. – Artigo

CF – Constituição Federal

CPC – Código de Processo Civil

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CGJUS – Corregedoria Geral da Justiça

CEBEPEJ – Centro Brasileiro de Estudos e Pesquisas Judiciais

CEJUSCs – Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania

e-Proc/TJTO – Sistema de Transmissão Eletrônica de Atos Processuais Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins

ESMAT – Escola Superior da Magistratura Tocantinense

FGV – Fundação Getúlio Vargas

GE – Gestão Estratégica

IPC-Jus – Índice de Produtividade Comparada do Poder Judiciário

IEJus – Índice de Efetividade da Justiça

IPS-Jud – Índice de Produtividade dos Servidores da Área Judiciária

IPS – Índice de Produtividade por Servidor

IPM – Índice de Produtividade por Magistrado

LOJ – Lei de Organização Judiciária do Estado do Tocantins

ME – Mapa Estratégico

PE – Planejamento Estratégico

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

TJTO – Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins

TPUs – Tabelas Processuais Unificadas

TO – Tocantins

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa Estratégico do Poder Judiciário Brasileiro.....	31
Figura 2. Macrodefasios do Poder Judiciário 2015-2020.....	32
Figura 3. Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins.....	35
Figura 4. Classificação dos Tribunais de Justiça quanto ao Porte.....	39
Figura 5. Percentual de Casos Novos Eletrônicos, por Tribunal.....	40
Figura 6. Índice de Produtividade dos Magistrados, por Tribunal .....	41
Figura 7. Índice de Produtividade dos Servidores da Área Judiciária, por Tribunal.....	42
Figura 8. Taxa de Congestionamento Total e Líquida, por Tribunal .....	43
Figura 9. Índice de Atendimento à Demanda, por Tribunal.....	44
Figura 10. Casos Novos por Magistrado, por Tribunal .....	45
Figura 11. Casos Novos por Servidor, por Tribunal.....	46
Figura 12. Carga de Trabalho do Magistrado, por Tribunal.....	47
Figura 13. Carga de Trabalho do Servidor da Área Judiciária, por Tribunal .....	48
Figura 14. Índice de Produtividade dos Magistrados (IPM), por Tribunal .....	49
Figura 15. Índice de Produtividade dos Servidores da Área Judiciária (IPS-Jud) .....	49
Figura 16. Taxa de Congestionamento, por Tribunal.....	50
Figura 17. Taxa de Congestionamento nas Fases de Execução e Conhecimento .....	51
Figura 18. Índice de Conciliação, por Tribunal.....	52
Figura 19. Centros Judiciários de Solução de Conflitos na Justiça Estadual, por Tribunal ....	53
Figura 20. Tempo Médio da Sentença: 2º Grau x 1º Grau .....	54
Figura 21. Despesa Média Mensal com Magistrado e Servidor, por Tribunal.....	55
Figura 22. Processo Cartório A .....	72
Figura 23. Processo Cartório B .....	74
Figura 24. Fluxograma referente à Ação de Reintegração de Posse .....	77
Figura 25. Fluxograma referente ao Procedimento Comum.....	78

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Relação das Comarcas de 3ª Entrância e Número de Varas e Juízes .....	62
Quadro 2. Comarcas de 3ª Entrância: Número de Serventias Judiciais e Servidores .....	63
Quadro 3. Características dos Cartórios Judiciais Analisados .....	68
Quadro 4. Tipos e Quantidades de Ações – Cartório A .....	71
Quadro 5. Tipos e Quantidades de Ações – Cartório B.....	73
Quadro 6. Tipos de Movimentações Processuais .....	79

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	<b>17</b>
<b>3</b>	<b>GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: REFORMAS COMO MECANISMOS DE APERFEIÇOAMENTO</b> .....	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>RELATÓRIO JUSTIÇA EM NÚMEROS: ESTATÍSTICA DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO</b> .....	<b>37</b>
4.1	Poder Judiciário do Estado do Tocantins: Estrutura Organizacional Administrativa das Comarcas e Varas Judiciais.....	57
<b>5</b>	<b>ROTINAS E PROCEDIMENTOS EM CARTÓRIOS JUDICIAIS CÍVEIS DO ESTADO DO TOCANTINS</b> .....	<b>64</b>
5.1	Estudo Comparativo entre dois Cartórios Judiciais Cíveis de Terceira Entrância do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins .....	68
<b>6</b>	<b>CARTÓRIOS JUDICIAIS ENQUANTO ATORES DO SISTEMA DE JUSTIÇA</b> .....	<b>87</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>89</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>92</b>
	<b>ANEXO</b> .....	<b>94</b>
	<b>APÊNDICE</b> .....	<b>106</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto histórico, social e cultural brasileiro, por muito tempo, determinou o afastamento da população para o acesso à justiça. A falta de consciência do cidadão em relação aos seus direitos e o descrédito do Poder Judiciário, principalmente pela demora na resolução dos conflitos, por muito tempo, tornaram-se uma das razões da não concretização dos direitos fundamentais garantidos na Constituição Federal, de 1988.

A entrega da prestação jurisdicional em tempo razoável, com efetividade e eficiência é direito fundamental. Todavia, observa-se que, geralmente, os processos judiciais passam por longos períodos de resolução, gerando grande acúmulo nas escritanias forenses e morosidade processual.

Esta lentidão e delonga na resolução dos conflitos são reconhecidas por toda a sociedade e tem sido uma das principais preocupações do Poder Judiciário Brasileiro, uma vez que constitui uma problemática para o acesso à justiça e entrega do bem jurídico de forma efetiva.

O Poder Judiciário constantemente é criticado pela sua morosidade processual e frequente demora na prestação de seus serviços. Esta tem sido uma das preocupações mais recentes do Conselho Nacional de Justiça que, enquanto órgão de gestão e planejamento do judiciário nacional, busca desenvolver mecanismos para melhoria da qualidade dos seus serviços, especialmente a satisfação dos seus jurisdicionados e organização de sua estrutura, até mesmo funcional.

Com esse mesmo fim, o Poder Judiciário Tocantinense, por meio de seu Planejamento Estratégico 2015-2020, definiu sua missão, qual seja, estar entre os melhores tribunais de justiça e ser reconhecido como o mais moderno, célere e eficaz, até 2020; formulou, também, objetivos e desafios a serem seguidos por todos que o integram. No entanto, para a sua concretização, é necessário conhecer de que forma os envolvidos estão trabalhando e como os procedimentos estão sendo realizados, principalmente por aqueles que exercem diretamente a atividade-fim do Poder Judiciário.

Nesse sentido, a primeira instância exerce fator fundamental para o alcance dos resultados, e conhecer o que lá está sendo realizado torna-se fundamental para o sucesso institucional. O tempo de tramitação processual e os procedimentos internos, conhecidos como burocracia judicial, realizados tanto por magistrados quanto por servidores, os quais se

iniciam com a entrada do processo até sua baixa definitiva, têm sido apontados como um dos maiores obstáculos do sistema de justiça e principal causa da morosidade processual.

O estudo realizado pelo Ministério da Justiça, por meio da Secretaria de Reforma do Judiciário e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)<sup>1</sup>, ao qual a pesquisadora teve como referência, apontou que os cartórios judiciais são responsáveis por 80% dos atrasos nas ações judiciais. Embora realizada no Estado de São Paulo, a pesquisa afirma que tais falhas estão presentes em todos os estados e municípios, em maior ou menor medida, uma vez que comungam de características semelhantes.

Nesse diapasão, a necessidade de aprimorar os trabalhos internos e a aplicação da gestão como mecanismos fundamentais para o alcance de resultados e combate à morosidade da justiça têm sido essenciais para todo o Poder Judiciário Brasileiro. Para tanto, é necessário um caminhar em conjunto, a fim de identificar os principais obstáculos existentes e delinear meios para enfrentá-los, com vista à entrega da prestação jurisdicional com qualidade e em tempo hábil.

Temas como Gestão de Pessoas e Gestão de Processos não são comumente trabalhados em unidades e varas judiciais. Diversos fatores contribuem para o distanciamento destas temáticas, dentre eles a sobrecarga de processos e a pequena quantidade de magistrados e servidores, associados às inúmeras atribuições existentes, as quais limitam e comprometem a organização e efetivação dos trabalhos administrativos, como coordenação e planejamento.

Todavia, preleciona Medauar,

As relações entre o direito e a ciência Administração tendem hoje a ser concebidos em termos de coexistência, de inter-relação, de auxílio científico mútuo, com o fim de aprimorar o conhecimento da Administração e, portanto, de buscar seu mais adequado desempenho no atendimento das necessidades da população (MEDAUAR, 2007, p. 38).

Nesse sentido, o judiciário contemporâneo exige a presença dessas temáticas, existentes na ciência da administração, para o combate da morosidade da justiça, a qual caracteriza o Poder Judiciário como sem efetividade e sem prestação jurisdicional em tempo razoável.

O planejamento e a organização tanto de pessoas quanto de processos permitem a identificação de pontos considerados entraves e consentem seu melhor enfrentamento, uma

---

<sup>1</sup>A pesquisa objetiva, dentre outros, fornecer subsídio, para que se possa escolher possibilidades mais adequadas da atuação da Secretaria de Reforma do Judiciário, com vista a sugerir medidas para tornar a administração cartorária judicial mais ágil e eficiente, de modo a assegurar mais acesso da população ao Poder Judiciário, com uma prestação jurisdicional mais célere e qualificada.

vez que proporcionam conhecimento do problema e de suas causas, adotando soluções efetivas e realistas para alcance dos objetivos gerais da instituição.

Assim, com o intuito de contribuir para o aprimoramento dos serviços prestados pelas Varas Judiciais do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, a fim de que haja mais celeridade, produtividade e qualidade na entrega da prestação jurisdicional, buscou-se analisar, além da estrutura organizacional, alguns procedimentos e rotinas cartorárias adotados pelas Varas Judiciais Cíveis de Comarcas de 3ª Entrância do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, identificando os principais entraves existentes para, ao final deste estudo, propor ações de melhoria neste âmbito administrativo do Poder Judiciário Tocantinense.

Para este estudo, foram realizadas pesquisas bibliográficas sobre o assunto, notadamente acerca da gestão voltada para organizações públicas, com o intuito de analisar como essa ferramenta contribui para o sucesso dos resultados, o que foi objeto do primeiro capítulo deste trabalho.

Analisou-se, igualmente, a atuação do Conselho Nacional de Justiça, enquanto órgão de Planejamento e Gestão, bem como o perfil do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, no Relatório Justiça em Números 2017, com vista a verificar de que forma as práticas cartorárias realizadas na primeira instância estão refletindo nos resultados finais constantes neste instrumento de informações, considerado como o mais completo do Poder Judiciário brasileiro.

Em continuidade, destacou-se a estrutura e a organização administrativa do Poder Judiciário do Estado do Tocantins, constantes na Lei Complementar nº 10, de 1996, que instituiu a organização e divisão judiciária; o Provimento nº 02, de 2011, da Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Tocantins, que estabeleceu a Consolidação das Normas Gerais desta Corregedoria e reuniu normas a serem aplicadas pelos serventuários da Justiça nas rotinas dos serviços Judiciais; e o Provimento nº 01, de 2013, da referida Corregedoria, que dispôs sobre as rotinas de trabalho aplicadas no âmbito das Varas Cíveis. Ressalta-se que a análise de tais normativas foi fundamental para compreensão de sua aplicação na prática.

Por conseguinte, destinou um capítulo para a análise e descrição dos perfis dos Cartórios estudados e dos resultados encontrados, seguidos das considerações finais com apontamento dos pontos conclusivos em destaque, para instigar a continuidade dos estudos em busca de aprimoramento sobre o tema e consequente melhoria dos desempenhos das atividades realizadas por Cartórios Judiciais.

Conforme dito acima, esta pesquisa teve como referência, dentre outros, o estudo realizado pelo Ministério da Justiça, por meio da Secretaria de Reforma do Judiciário e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), com o tema: “Análise da Gestão e Funcionamento dos Cartórios Judiciais”, o qual foi desenvolvido no Estado de São Paulo, publicado pela Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – DIREITO GV – e apoiado institucionalmente pelo Centro Brasileiro de Estudos e Pesquisas Judiciais (CEBEPEJ).

Quanto à metodologia aplicada para a realização da pesquisa e coleta de dados dos Cartórios Judiciais analisados, esta se encontra mais bem definida no percurso metodológico, descrito no capítulo seguinte.



## 2 PERCURSO METODOLÓGICO

No intuito de contribuir para o aprimoramento dos serviços prestados pelas Varas Judiciais do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, e de analisar alguns dos procedimentos de rotinas cartorárias adotados pelas Varas Judiciais Cíveis de Comarcas de 3ª Entrância do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, identificando os principais entraves existentes responsáveis pela morosidade da justiça, esta pesquisa teve como passo inicial a elaboração de um Projeto que passou pelo exame de qualificação realizado, em 29 de setembro de 2017, na Escola Superior da Magistratura Tocantinense (ESMAT), tendo sido aprovado por uma banca composta por três doutores<sup>2</sup>.

Considerando que a pesquisa se baseou apenas em coleta de informações em banco de dados já existentes, sem necessidade de observação *in loco* e/ou aplicação de questionários e entrevistas para os que compõem os cartórios analisados, o referido projeto não necessitou ser encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa. O percurso metodológico utilizado nesta pesquisa buscou comparar a metodologia utilizada pelos cartórios judiciais em procedimentos de condução processual e o que a norma atual determina, além do tempo utilizado para a concretização de cada procedimento.

Ponderando a necessidade de delimitar a pesquisa, optou-se em analisar apenas Cartórios Judiciais Cíveis de 3ª Entrância, sendo um da capital e um do interior do Estado. O fator de inclusão dos referidos Cartórios se deu com base naqueles que tiveram maior quantitativo de processos até dezembro de 2016.

Ressalta-se que os passos seguintes que nortearam a pesquisa se deram a partir de solicitações feitas ao Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, no sentido de identificar os cartórios que seriam objetos de estudo. Após o fornecimento das informações, buscou-se analisar as características peculiares dos referidos cartórios, como número de servidores efetivos, cedidos, estagiários, voluntários e assessores, além de outros dados disponíveis no próprio *site* do TJTO. A partir de então, foram caracterizadas as diversidades encontradas em cada uma das Varas Judiciais, objetos de estudo, para daí propor ao Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins possíveis mudanças, com base nos resultados encontrados.

Destaca-se que as conclusões apresentadas não serão consideradas como exclusivas de todas as varas judiciais do estado do Tocantins; todavia, representam tipos de cartórios judiciais estaduais oficializados, já que os demais existentes no Estado, em tese, comungam

---

<sup>2</sup>Sendo um presidente-orientador, um membro interno e um membro externo ao Programa de Mestrado Profissional e Interdisciplinar em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos.

de características e procedimentos semelhantes, considerando-se que seguem uma mesma legislação processual e funções idênticas.

Empregado inicialmente por Taylor, o Método Comparativo fundamenta-se no exame de diversos grupos, a fim de serem observadas as semelhanças e as diferenças entre estes, servindo para que a análise seja o mais abrangente possível. Assim, não se desprezam os vários grupos existentes nem se deixa de apreciar em que se assemelham e em que se distinguem, prevalecendo o estudo efetivado por comparações. É um método bastante utilizado nas Ciências Sociais em decorrência da maior amplitude que proporciona sobre o objeto estudado<sup>3</sup>.

A pesquisa bibliográfica sobre o assunto, principalmente em livros e artigos já publicados, foi utilizada com a intenção de verificar a evolução histórica, o que se tornou fundamental para a compreensão e análise dos elementos encontrados. A análise de outros estudos já realizados no mesmo sentido, como o desenvolvido pelo Ministério da Justiça, por meio da Secretaria de Reforma do Judiciário e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), no estado de São Paulo, subsidiou a pesquisa ora realizada.

A pesquisa documental caracterizou o procedimento metodológico, uma vez que, além dos documentos disponibilizados no *site* do TJTO e da Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Tocantins, como leis e provimentos, os dados estudados, referentes aos Cartórios Judiciais analisados, foram adquiridos por meio de acesso ao Sistema e-Proc/TJTO, cujo acesso foi autorizado a esta pesquisadora pelo próprio Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins<sup>4</sup>.

Destaca-se que, a partir da análise desses documentos, ficaram externados as determinações vigentes acerca dos procedimentos e rotinas a serem seguidas pelos Cartórios Judiciais e o modo adotado pelos referidos cartórios na condução de seus processos judiciais, desde a sua entrada no Sistema e-Proc/TJTO, até sua baixa definitiva. Salienta-se que os procedimentos realizados pelos cartórios são considerados basilares para a concretização de uma entrega da prestação jurisdicional e forma célere e efetiva.

Como um dos elementos deste estudo foi identificar os procedimentos utilizados pelos cartórios judiciais para condução processual, desde a entrada do processo judicial até sua baixa definitiva, comparando-os com o que determina a lei vigente e as normas procedimentais do TJTO, foram analisados processos, por amostragem, em ambas as Varas.

---

<sup>3</sup>KERLINGER, Fred N. Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais. Trad. Helena Mendes Rotundo. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda. – E.P.U., 2007.

<sup>4</sup>Sistema Eletrônico de Informações – SEI nº 17.0.000029183-8.

Quanto aos critérios para seleção de tais processos elegeram-se os que possuíam a mesma classe/assunto, objeto ou natureza da ação em ambas as Varas. Para melhor delimitar os critérios, foram selecionados processos judiciais que tiveram audiências realizadas em 2016 e já se encontravam baixados, uma vez que se permitiria a análise completa do andamento de cada um deles. A partir da utilização de tais critérios, obteve-se o resultado de apenas um processo de Ação de Reintegração de Posse, em cada Vara Judicial.

Selecionados tais processos – um em cada Cartório Judicial –, iniciou-se a análise comparativa entre os procedimentos adotados pelas Varas Judiciais e o que as normas processuais regem, além das normas administrativas do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, como os provimentos vigentes e possíveis orientações acerca das movimentações processuais no Sistema e-Proc/TJTO.

Ressalta-se que os processos analisados já se encontram devidamente baixados, e não eram ações que tramitavam em segredo de justiça. Todavia, com vista a resguardar o sigilo das informações, em nenhum momento desta pesquisa os referidos processos foram identificados com seus números e/ou nome das partes, nem mesmo as Varas Judiciais objetos de estudo, considerando que um dos objetivos é contribuir para a melhoria da prestação jurisdicional do Tribunal.

Dessa forma, frisa-se que os referidos Cartórios Judiciais foram nomeados tão somente como Cartório A e Cartório B, e os processos analisados somente como Processo do Cartório A e Processo do Cartório B.

Quanto ao acesso ao número de servidores efetivos lotados nos Cartórios A e B, magistrados, assessores, estagiários, voluntários e servidores cedidos, este quantitativo também foi fornecido pelo Tribunal de Justiça, a partir de solicitação feita por esta pesquisadora. No que diz respeito ao ambiente de trabalho interno das respectivas Varas, este foi analisado com base em informações anteriormente conhecidas. Quanto às informações inerentes ao Sistema e-Proc/TJTO, esclareça-se que este possui um e-mail específico<sup>5</sup> para dar informações acerca do próprio sistema. Ferramenta esta também utilizada por esta pesquisadora, como forma de subsidiar a pesquisa realizada.

Em seguida, esta pesquisadora iniciou a organização dos dados, a partir das informações colhidas, nos moldes acima especificados, os quais estão sendo apresentados neste trabalho de pesquisa.

---

<sup>5</sup>E-mail: processoeletronico@tjto.jus.br

No que diz respeito à interdisciplinaridade da pesquisa, ressalta-se que esta tem sido cada vez mais valorizada, e a pesquisa ora apresentada caminha nesse sentido, pois as referências bibliográficas, principalmente as da área da administração, foram fundamentais para a análise do direito sob outro viés, facilitando uma visão macro e interdisciplinar do sistema judiciário. Além disso, a interdisciplinaridade é capaz de contribuir para uma possível mudança do cenário atual, com vista aos procedimentos voltados especialmente para a gestão de pessoas e de processos.

Ressalta-se que este trabalho teve como parâmetro principal o que foi desenvolvido no estado de São Paulo pelo Ministério da Justiça, por meio da Secretaria de Reforma do Judiciário, em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Todavia, algumas informações constantes naquele trabalho foram dispensadas, considerando-se a análise, apenas de dados já existentes, além da atual realidade do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, que em certos pontos está mais avançado, a exemplo disso a implantação do processo eletrônico neste Estado<sup>6</sup>.

Por fim, frisa-se que, com a apresentação e aprovação da presente pesquisa, pretende-se propor ao Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins ações de melhorias no âmbito administrativo das rotinas das Varas Judiciais do estado do Tocantins, com vista, principalmente, ao aprimoramento dos serviços prestados e entrega da prestação jurisdicional de forma célere, moderna e eficaz, tendo em vista ser esta a visão de futuro do Tribunal de Justiça do Tocantins, até 2020.

---

<sup>6</sup>Art. 3º da Portaria nº 3.742, de 29 de outubro de 2014, fixa prazo final para digitalização e inserção no sistema e-Proc/TJTO dos processos que ainda tramitam em meio físico nas Comarcas de 3ª Entrância.

### **3 GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: REFORMAS COMO MECANISMO DE APERFEIÇOAMENTO**

O termo Gestão tem se tornado comum nas últimas décadas. E quando se trata de organização pública, esta terminologia tem sido interpretada de diversas formas, considerando que seu foco, dentre outros, está pautado em processos de gestão conjunta na estrutura organizacional.

Desde 1930, a administração pública brasileira tem tentado reformar sua estrutura organizacional, incluindo mecanismos de aperfeiçoamento em suas práticas. Aos poucos, o modelo de Estado burocrático foi cedendo lugar ao Estado gerencial.

Com a primeira reforma que ocorreu com o nascimento da Nova República, em que a ascensão de Getúlio Vargas ao poder marcou uma tentativa de profissionalizar a administração pública com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP)<sup>7</sup>, medidas introduzidas por Vargas criaram os alicerces para a formação de um corpo burocrático que dava seus primeiros passos em direção à profissionalização e à meritocracia, requisitos essenciais para alcançar a eficiência do aparato da administração pública e desestruturar as bases do modelo de Estado oligárquico (ABRUCIO 2007).

A partir de então, promoveu-se a estruturação básica do aparelho administrativo instituindo o concurso público, as regras para admissão e treinamentos dos servidores.

De acordo com Rezende (2004), essa reforma administrativa também foi responsável pela criação de unidades administrativas descentralizadas da burocracia federal, as chamadas autarquias, entidades com certo grau de autonomia e flexibilidade, responsáveis por cumprir determinadas funções na prestação de serviços.

Além da reforma administrativa criada no governo de Getúlio Vargas, outras conquistas sociais, como as leis trabalhistas, o voto secreto e o direito de voto para as mulheres, marcaram essas tentativas de aperfeiçoar a gestão do Estado Brasileiro. Conhecida como Reforma Burocrática, buscava-se modernizar a máquina pública, com base nos paradigmas taylorista<sup>8</sup>, fayoliano<sup>9</sup> e weberiano<sup>10</sup>, pautados na teoria administrativa importada

---

<sup>7</sup>Órgão central do sistema de controle da administração pública brasileira fundamental para a constituição de uma burocracia profissional.

<sup>8</sup>Teoria criada pelo engenheiro Americano Frederick W. Taylor (1856-1915), que a desenvolveu a partir da observação dos trabalhadores nas indústrias. O engenheiro constatou que os trabalhadores deveriam ser organizados de forma hierarquizada e sistematizada, ou seja, cada trabalhador desenvolveria uma atividade específica no sistema produtivo da indústria (especialização do trabalho).

<sup>9</sup>Henry Fayol formulou os princípios da organização e da administração ao definir as atividades de planejamento, controle, organização, coordenação e direção.

dos países mais desenvolvidos. A burocracia inspirada nesses paradigmas foi constituída por princípios que enfatizavam a racionalização da administração pública em busca da eficiência, por meio da profissionalização, formalismo, impessoalidade e hierarquia funcional.

O modelo é atribuído ao sociólogo alemão Max Weber, por ter sido ele quem analisou e sintetizou as características da burocracia com mais afinco. O modelo também foi inspiração das reformas da administração pública nos Estados Unidos. Infelizmente, o modelo burocrático proposto na reforma não conseguiu combater o patrimonialismo e foi criticado pela sua obediência acrítica às normas. Bresser Pereira (2009) afirma que “a reforma da administração burocrática não foi concluída, mas diante a realidade da época foi uma maneira de reduzir o clientelismo, o nepotismo e a corrupção, contribuindo para aumentar a eficiência”.

Outras reformas administrativas também ocorreram no cenário brasileiro, com vista à melhoria e ao aperfeiçoamento do serviço público, como a publicação do Decreto-Lei nº 200, de 1967<sup>11</sup>, que inseriu a descentralização funcional na prestação de serviços públicos, determinando transferências de atividades que eram realizadas pela administração direta para as autarquias, fundações, empresas públicas e sociedade de economia mista, conferindo mais dinamismo operacional ao setor público.

O surgimento desse Decreto pode ser compreendido como uma tentativa de superar a rigidez da burocracia e introduzir um modelo de administração pública gerencial, uma vez que objetivava modernizar a administração pública adotando um modelo com mais flexibilidade, com base em técnicas de gestão do setor privado, descentralizando as atividades do setor público e instituindo as funções de planejamento e coordenação. A proposta de descentralização não diz respeito somente à seara da administração federal, porque existem outros dois sentidos, como a descentralização da administração governamental para o contexto do setor privado e a da União para os governos locais.

Em 1995, ocorreu a Reforma Gerencial, constituída, inicialmente, a partir do Plano-Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e de um projeto de emenda constitucional que, após três anos de discussão no Congresso, resultou na Emenda nº 19, a qual modificou o regime e dispôs sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal.

---

<sup>10</sup>Max Weber, ao enunciar os conceitos de burocratização, formalização e manualização, completou as ideias de Fayol. Denomina-se Escola Clássica ao corpo de pensamentos desses autores.

<sup>11</sup>Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/De10200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/De10200.htm). Acesso em 14 set. 2017.

Segundo Bresser Pereira,

A Reforma Gerencial de 1995 pode ser vista sob dois ângulos: o estrutural e o da gestão. Sob o ângulo da gestão, um número crescente de organizações públicas vem elaborando planos estratégicos no quadro de uma administração por resultados; e a todo o momento vemos a implantação de sistemas de gestão baseados na motivação positiva dos servidores públicos que alcançam metas ou apresentam melhores desempenhos. No plano estrutural, a partir da identificação pela reforma do núcleo estratégico do Estado, ocorreu a valorização das carreiras públicas de alto nível que participam desse núcleo (PEREIRA, 2008b, p.150).

Observa-se que a implantação do modelo gerencial de administração pública no Brasil, ao menos em teoria, produziu mais flexibilização de estruturas e funcionamento das organizações públicas, uma vez que descentralizou recursos orçamentários e mais autonomia de serviços públicos para estados e municípios; instituiu o plano de carreira para servidores da Administração Direta e Regime Jurídico Único para todas as esferas de governo; e incentivou a municipalização da gestão pública, concedendo mais poderes aos municípios e estimulando a criação dos conselhos municipais em diversas áreas do interesse público.

De acordo com Bresser-Pereira (2001), as mudanças mais profundas vieram com a Constituição, de 1988, pois afirma que:

A constituição de 1988 estabeleceu um regime jurídico único para toda a administração pública, eliminou, assim, toda a autonomia das fundações públicas; A democratização do Estado, que foi favorecida com o fortalecimento do controle externo da Administração Pública, com destaque, entre outras mudanças, para o novo papel conferido ao Ministério Público (MP), reforçando, assim, os princípios da legalidade e da publicidade; Instituição da reforma do serviço civil, por meio da profissionalização da burocracia. Nesta linha, houve ações importantes, como o princípio da seleção meritocrática e universal, consubstanciada pelo concurso Público. Em paralelo, o Executivo federal criou, em 1986, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), num esforço de melhorar a capacitação da alta burocracia (PEREIRA, 2001, p. 69).

As reformas no Estado buscaram, dentre outros objetivos, envolver os indivíduos no aperfeiçoamento do setor público, valorizando suas características individuais e suas competências a fim de que, pela aplicação de seus conhecimentos, habilidades e atitudes no exercício da função pública, pudessem em conjunto buscar mecanismos para atingir o objetivo geral da administração.

Neste sentido, cita-se a meritocracia, que é um neologismo criado em 1958, no livro “*The Rise of a Meritocracy*”, que objetivou criticar a elite política e social da época e descrever previsões negativas sobre uma nova elite meritocrática<sup>12</sup>.

No Brasil, essa filosofia começa a surgir por meio de ações estatais a partir do século XIX, com a primeira Constituição do País com ideias liberais. A Constituição, de 1824, faz menção a uma sociedade igualitária e retrata ideais meritocráticos ao estabelecer que todo cidadão pode conquistar um cargo público por meio de talentos ou virtudes, ou seja, por seus méritos<sup>13</sup>.

Darlan Ramos da Silveira Junior (2006) considera que a meritocracia é o sistema mais adequado à realidade brasileira e sugere a implantação da meritocracia em substituição à democracia representativa.

Essa visão do autor busca desmistificar a visão da sociedade acerca do serviço público, haja vista ser comum verificar afirmações de que ocupantes de cargos públicos sempre foram classificados como pessoas acomodadas que não se preocupam com o objetivo geral da administração, tendo em vista sua estabilidade funcional, bem como a afirmação, até mesmo pelos próprios ocupantes de cargo público, de que muitos sem qualificação são privilegiados, enquanto poucos que possuem qualificação adequada se encontram em posições pouco estratégicas.

Esse tipo de comportamento, até pouco tempo comum no setor público, está sendo revisto, considerando-se que estudos já comprovam que a valorização da força de trabalho e da competência do servidor é fundamental para o sucesso da instituição e alcance dos resultados. Essa valorização é denominada como meritocracia.

Para Livia Barbosa (2010), a meritocracia pode ser definida como “[...] o conjunto de valores que postula que as posições sociais dos indivíduos na sociedade devem ser resultado do mérito de cada um, ou seja, das suas realizações individuais”.

Para a autora, é fundamental, no entanto, diferenciar meritocracia lógica de ordenação social da meritocracia enquanto ideologia:

Meritocracia enquanto critério lógico de ordenação social é diferente de meritocracia enquanto ideologia. No primeiro caso, o mérito – o reconhecimento público da capacidade de cada um realizar determinada coisa ou posicionar-se numa determinada hierarquia com base nos seus

---

<sup>12</sup>Disponível em: [http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1206/1/CT\\_GPM\\_I\\_2011\\_70.PDF](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1206/1/CT_GPM_I_2011_70.PDF). Acesso em 31 out. 2017.

<sup>13</sup>Disponível em: [http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1206/1/CT\\_GPM\\_I\\_2011\\_70.PDF](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1206/1/CT_GPM_I_2011_70.PDF). Acesso em 31 out. 2017.



talentos ou no esforço pessoal – é invocado como critério de ordenação dos membros de uma sociedade apenas em determinadas circunstâncias. No segundo, ele é o valor englobante, o critério fundamental e considerado moralmente correto para toda e qualquer ordenação social, principalmente no que diz respeito à posição socioeconômica das pessoas. Ou seja, num universo social fundado numa ideologia meritocrática, as únicas hierarquias legítimas e desejáveis são aquelas baseadas na seleção dos melhores. Prestígio, honra, status e bens materiais devem ser concedidos àqueles selecionados como os melhores. Existe, portanto, uma grande diferença entre sistemas sociais que são meritocráticos apenas para determinados fins e sociedades organizadas a partir de uma ideologia de meritocracia, onde quaisquer posições sociais devem ser ocupadas pelos melhores com base no desempenho individual. (BARBOSA, 2010, p. 31).

Na definição de Duarte (2005), meritocracia é a "fórmula utilizada por organizações, como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus integrantes que proporcionem melhorias importantes para elas ou para sua clientela". Na visão de Barbosa (2010), a meritocracia profissional pode ser definida como um conjunto de valores que demandam as posições ocupadas pelos sujeitos na organização e devem ser derivadas do mérito de cada um, isto é, das suas realizações individuais.

No que tange à meritocracia no serviço público, defensores utilizam-se dos argumentos já conhecidos dizendo que o sistema de premiação pelos resultados e valorização dos mais competentes estimula os profissionais e promove a otimização do serviço prestado.

Considerando-se que a Supremacia do Interesse Público é um princípio que deve reger os atos administrativos, não há dúvidas de que adaptar a gestão pública a critérios mais eficazes, com efetividade comprovada, é mais importante do que atender aos temores de uma categoria cujos argumentos são embasados em interesses pessoais. Esses critérios podem ser definidos a partir da Gestão por Competências.

Gestão por Competências tem como foco buscar o desempenho funcional pela organização das atividades, das pessoas, dos relacionamentos e das tecnologias, para se ter o trabalho realizado (ROSSI, 2004).

Amplamente utilizada pelas empresas privadas, onde a competição é constante e seu principal desafio é compor uma equipe com uma maior harmonia possível, a Gestão por Competências, além de frisar na capacidade, busca privilegiar o desempenho e as realizações do indivíduo, “uma vez que proporciona à pessoa que possui condições para manter uma elevada atuação na realização de suas tarefas produtivas” (FLEURY 2004).

Para Santos (1999), a Gestão por Competências focaliza basicamente o desenvolvimento dos recursos humanos, o que as pessoas estão adequadas a fazer no futuro, avaliando a integração entre estratégia empresarial, sistema de trabalho e cultura

organizacional. Segundo Durand (2000) *apud* Vieira (2002), “Competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional”.

Três são as dimensões que formam as competências, denominadas com a sigla CHA: a Atitude – permite que as pessoas analisem a realidade e a si próprias. Ter ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos adquiridos ou a serem adquiridos; o Conhecimento – fator fundamental para o processo das organizações, uma vez que envolve a escolaridade, os conhecimentos técnicos, cursos e especializações; e Habilidades – usar o conhecimento de maneira mais específica, podendo estas serem técnicas, conceituais ou humanas (Durand 2000 *apud* Vieira 2002).

Várias são as competências dos indivíduos que compõem as organizações, e é com base nestas competências que o ambiente organizacional pode ser delineado para o sucesso dos resultados. As competências individuais estão relacionadas à formação educacional, experiência profissional do indivíduo e sua visão de futuro em relação à organização a que pertence. Podendo, no entanto, ser mais específicas, como: competências gerais, técnicas e gerenciais. As competências organizacionais se voltam para clientes e processos, podendo ser subdivididas em essenciais – basilares para a organização –; distintivas – voltadas para as vantagens competitivas –; e de suporte – consideradas subsídios para outras atividades da instituição.

Dessa forma, quando uma organização procura mapear os tipos de competências que possui, consegue concentrar forças capazes de intervir positivamente em seu planejamento estratégico e nos resultados planejados. Todavia, é necessário que haja, também, reconhecimento e recompensa para os envolvidos, por serem os responsáveis pelo impacto positivo nos resultados. Esse tipo de recompensa é conhecido como meritocracia, cujo conceito e características foram acima tratados.

Importante frisar que a Gestão por Competências teve seu marco legal no setor público, por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, o qual instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, autárquica e fundacional, definindo-a como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Já no Poder Judiciário, esse modelo se deu pela Resolução nº 192, de 8 de maio de 2014, do Conselho Nacional de Justiça, a qual dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Por meio desta Resolução foram

definidas competências como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário”, e elucidado o desenvolvimento de competências como “processo de aprendizagem orientado para o saber, o saber fazer e o saber ser, na perspectiva da estratégia organizacional”.

No que tange à Gestão por Processos, Clovis Alvarenga Netto (1998) a define como sendo “o enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais, por pessoas potencializadas e trabalhando em equipe, combinando capacidades tecnológicas emergentes e sob uma postura filosófica para a qualidade, objetivando a entrega de valor ao cliente”.

Para o autor, a Gestão por Processos objetiva aumentar o valor do produto/serviço na percepção do cliente; aumentar a competitividade, deslocando a concorrência via formas e condições inovadoras de negócios; atuar segundo as estratégias competitivas consideradas mais relevantes: custos, qualidade, confiabilidade de entregas, velocidade de fluxo, flexibilidade e/ou outras que agreguem valor ao cliente; aumentar sensivelmente a produtividade, com eficiência e eficácia; e simplificar processos, condensando e/ou eliminando atividades que não acrescentem valor ao cliente.

Nesse sentido, a Gestão por Processos busca melhorias para o objetivo final como um todo e evita limitações da gestão por funções verticais ou departamentais. Com o escopo de planejar, monitorar e propor ajustes, proporciona resultados satisfatórios para o desempenho da empresa e impacta diretamente no cliente externo.

Qualquer organização que queira alcançar sucesso em seus objetivos necessitará de que a gestão de seus recursos seja bem definida, as atividades desenvolvidas pelos setores estejam pré-determinadas e interligadas entre si. Este conjunto de atividades que direciona a instituição para um resultado satisfatório é denominado Gestão por Processos. Modelo este que permite compreender como as tarefas estão sendo feitas e, ao mesmo tempo, identificar os impedimentos responsáveis pela ineficiência de certos procedimentos. Para tanto, as atividades principais precisam ser devidamente delineadas e documentadas, levando em consideração o todo organizacional, com foco no cliente, que, no caso do Poder Judiciário, é o jurisdicionado.

A melhoria no aproveitamento do tempo, com foco na essência de suas atividades e eliminação de retrabalhos, permite a administração, organização e definição de papéis de cada colaborador, bem como a fixação do tempo e necessidades de cada tarefa. A comunicação é permanente, para que cada processo seja trabalhado como vista ao todo organizacional. A

consciência da coletividade pauta-se em prol do cliente final. O gestor, por sua vez, antecipa e responde às demandas em tempo hábil, maximizando as oportunidades, com rapidez nas tomadas de decisões para que os serviços sejam oferecidos como mais alto grau de qualidade.

Nesse sentido, Mescon afirma:

A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados por membros da organização, de forma descentralizada, além do uso de todos os recursos organizacionais para alcançar os objetivos alcançáveis, previamente estabelecidos. Para auxiliar em sua progressão as medidas adotadas devem ser uniformemente distribuídas por toda organização envolvida neste processo (MESCON, 1985, p. 5).

O processo de reorganização é um modelo sistemático baseado em métodos lógicos e científicos para resolver problemas existentes numa empresa. (...) A primeira fase do processo reorganizador é a identificação do problema e determinação dos objetivos, seguido pelo levantamento do trabalho, dados e informações. (ROCHA, 2002).

Para tanto, alguns princípios da ciência da Administração devem ser considerados: o planejamento que facilita antever o futuro por meio do levantamento das reais necessidades da organização; a organização do trabalho; as autoridades; e os recursos entre os membros da organização, de modo que possam alcançar eficientemente os objetivos. A função organização envolve designação de tarefas e decisões. Direção e liderança são capazes de motivar funcionários a realizar tarefas essenciais, como distribuição de responsabilidade; controle para certificação de que os atos dos membros da organização estejam direcionados para objetivos estabelecidos, por meio de três elementos principais: estabelecer padrões de desempenho, medir o desempenho atual e comparar esse desempenho com os padrões estabelecidos. (OLIVEIRA & SILVA, 2006).

Já a Emenda Constitucional nº 45, de 2004, trouxe alterações significativas para o direito brasileiro. Pois, além da razoável duração do processo, da proporcionalidade entre o número de juízes na unidade jurisdicional, a efetiva demanda judicial e a respectiva população, o funcionamento ininterrupto da atividade jurisdicional e a distribuição imediata dos processos em todos os graus de jurisdição, instituiu o Conselho Nacional de Justiça, que sem dúvida foi uma das reformas mais importantes introduzidas pela referida Emenda.

Vejamos o que diz o artigo 5º da Emenda Constitucional nº 45:

Art. 5º. O Conselho Nacional de Justiça e o Conselho Nacional do Ministério Público serão instalados no prazo de cento e oitenta dias a contar da promulgação desta Emenda, devendo a indicação ou escolha de seus membros ser efetuada até trinta dias antes do termo final.

Observa-se a preocupação do legislador em criar o órgão que direcionaria o Poder Judiciário Brasileiro, cujas atribuições foram, de plano, definidas no artigo 103-B, §§ 4º e 5º, da Constituição Federal, dentre elas o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário; bem assim fiscalizar o cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe também outras atribuições que lhe foram conferidas pelo Estatuto da Magistratura.

Nos termos da redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, § 4º do art. 103-B da Constituição Federal:

§ 4º Compete ao Conselho o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura:

I zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências;

II zelar pela observância do art. 37 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência do Tribunal de Contas da União;

III receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializados, sem prejuízo da competência disciplinar e correicional dos tribunais, podendo avocar processos disciplinares em curso e determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada ampla defesa;

IV representar ao Ministério Público, no caso de crime contra a administração pública ou de abuso de autoridade;

V rever, de ofício ou mediante provocação, os processos disciplinares de juízes e membros de tribunais julgados há menos de um ano;

VI elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário;

VII elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias, sobre a situação do Poder Judiciário no País e as atividades do Conselho, o qual deve integrar mensagem do Presidente do Supremo Tribunal Federal a ser remetida ao Congresso Nacional, por ocasião da abertura da sessão legislativa.

Além das atribuições contidas na Magna Carta, cabe, ainda, ao Conselho Nacional de Justiça definir o planejamento estratégico, os planos de metas e os programas de avaliação institucional do Poder Judiciário. Buscar a celeridade e as melhores práticas, elaborando e

publicando semestralmente relatório estatístico sobre movimentação processual e outros indicadores pertinentes à atividade jurisdicional em todo o País.

O objetivo do órgão vai além da mera discussão sobre a subordinação ou não, dos tribunais e magistrados quanto às decisões tomadas pelo Conselho. Independente da ideia de subordinação, todos devem trabalhar conjuntamente para atender da melhor forma possível à crescente demanda que chega ao Judiciário, as quais devem ser solucionadas em tempo hábil e de forma efetiva.

Para tanto, são indispensáveis ações pontuais destinadas a reduzir a morosidade processual, tornar os procedimentos judiciais menos complexos e, ainda, aumentar a transparência na prestação jurisdicional. O seu planejamento estratégico busca caracterizar tais ações juntamente com os demais tribunais.

Com o intuito de avaliar a atual situação do Judiciário, identificando os pontos positivos e negativos, o Conselho Nacional de Justiça estabeleceu, por meio da Resolução nº 198, de 2014<sup>14</sup>, o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário, o qual reflete importantes premissas para o processo estratégico de todo o Poder Judiciário.

Enquanto órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, com atribuição de coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça, por meio do seu planejamento estratégico, objetivou definir ações futuras, a partir de decisões presentes, com vista a alcançar objetivos estratégicos previamente instituídos, bem como estabelecer indicadores e ações capazes de alcançar o que fora proposto.

Para Nalini (2006), o Conselho Nacional de Justiça tornou-se o espaço onde o Poder Judiciário poderia pensar no seu futuro e se questionar a respeito de sua insuficiência atual em atender à demanda da população por serviços jurisdicionais.

Nesse sentido, as ações definidas foram para longo prazo, por meio de avaliação dos fatores externos e internos da organização, com a conseqüente formulação do cenário. Fatores econômicos, tecnológicos, políticos, sociais, ecológicos, culturais também foram caracterizados enquanto ambiente externo. Já as pessoas, a imagem da organização, os recursos tecnológicos e financeiros dizem respeito ao ambiente interno.

---

<sup>14</sup>Resolução nº 198, de 1º/7/2014. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no Âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.

A partir de então, foram definidos os valores, missão e visão de futuro da organização, bem como seus objetivos estratégicos e indicadores que permitirão orientar as decisões a serem tomadas, bem como o controle e a avaliação.

Figura 1. Mapa Estratégico do Poder Judiciário Brasileiro.

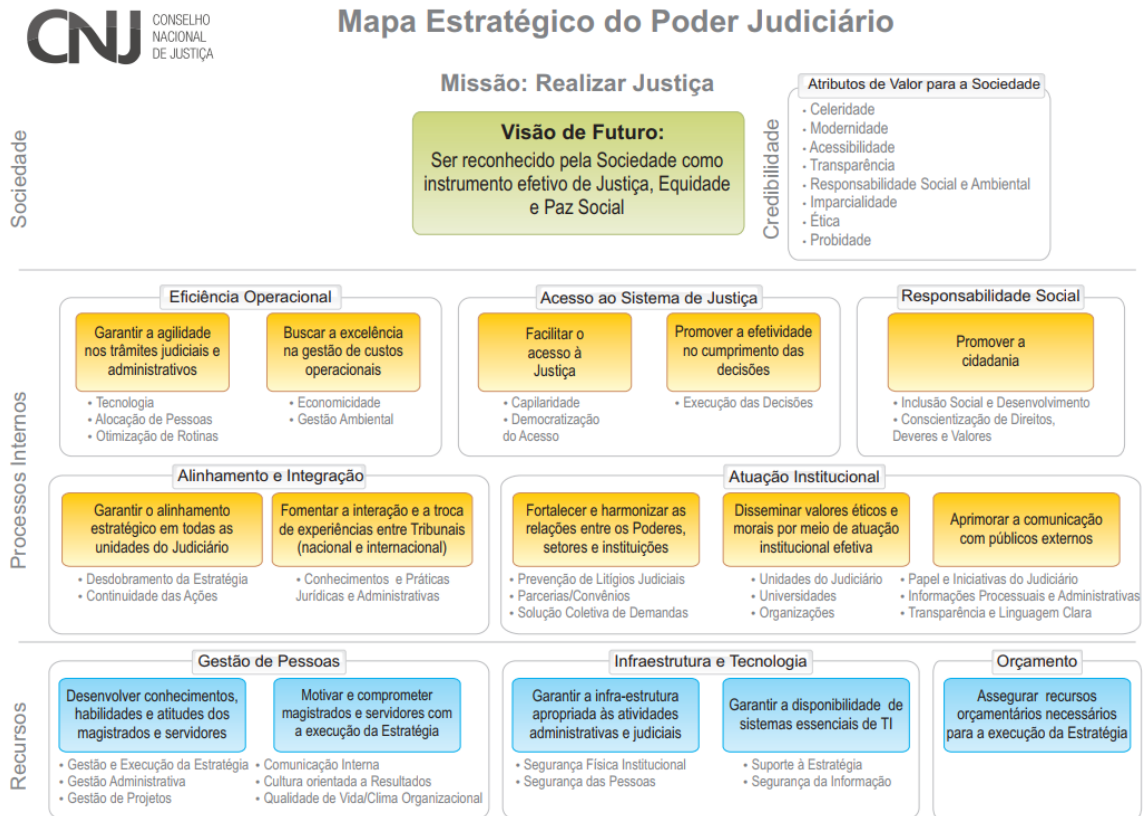


Figura 2. Macrodesafios do Poder Judiciário 2015-2020.



Fonte: Portal Conselho Nacional de Justiça.

Observa-se que, conforme consta do glossário dos macrodesafios do Poder Judiciário 2015-2020, estes envolvem todos os ramos da justiça. Vejamos:

A Efetividade na prestação jurisdicional trata-se de indicador sintético de resultado, denominado Índice de Efetividade da Justiça (IEJus), que permitirá ao Poder Judiciário aferir a sua efetividade a partir dos dados relativos às dimensões: Acesso à Justiça, Duração do Processo e Custo. A Garantia dos direitos de cidadania refere-se ao desafio de garantir no plano concreto os direitos da cidadania (Constituição Federal, art. 1º, inc. II), em sua múltipla manifestação social: cidadão-administrado (usuário dos serviços públicos), cidadão-eleitor, cidadão trabalhador-produtor, cidadão-consumidor e cidadão-contribuinte, buscando-se atenuar as desigualdades sociais e garantir os direitos de minorias, observando-se, para tanto, práticas socioambientais sustentáveis e uso de tecnologia limpa.

O Combate à corrupção e à improbidade administrativa é o conjunto de atos que visam à proteção da coisa pública, à lisura nos processos eleitorais, à preservação da probidade administrativa e à persecução dos crimes contra a administração pública e eleitorais, entre outros. Para tanto, deve-se priorizar a tramitação dos processos judiciais que



tratam do desvio de recursos públicos e de improbidade e de crimes eleitorais, além de medidas administrativas relacionadas à melhoria do controle e fiscalização do gasto público no âmbito do Poder Judiciário.

A Celeridade e a Produtividade na prestação jurisdicional têm por finalidade materializar, na prática judiciária, o comando constitucional da razoável duração do processo. Trata-se de garantir a prestação jurisdicional efetiva e ágil, com segurança jurídica e procedimental na tramitação dos processos judiciais, bem como elevar a produtividade dos servidores e magistrados. A Adoção de soluções alternativas de conflito refere-se ao fomento de meios extrajudiciais para resolução negociada de conflitos, com a participação ativa do cidadão. Visa estimular a comunidade a dirimir suas contendas sem necessidade de processo judicial, mediante conciliação, mediação e arbitragem, à formação de agentes comunitários de justiça, e ainda a celebração de parcerias com a Defensoria Pública, Secretarias de Assistência Social, Conselhos Tutelares, Ministério Público, e outras entidades afins.

No que diz respeito à Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes, refere-se à redução do acúmulo de processos relativos à litigância serial, advindos dos entes públicos, do sistema financeiro, das operadoras de telefonia, entre outros, por meio da gestão da informação e do uso de sistemas eletrônicos. Visa reverter a cultura da excessiva judicialização, com a proposição de inovações legislativas, a criação e aplicação de mecanismos para penalizar a litigância protelatória e o monitoramento sistemático dos assuntos repetitivos e dos grandes litigantes. O Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas diz respeito à implantação de ações com vista à efetividade das ações judiciais, propiciando a recuperação de bens e valores aos cofres públicos (execuções fiscais) e a solução definitiva dos litígios cíveis e trabalhistas. Para tanto, podem ser adotados mecanismos como a utilização tempestiva dos sistemas de bloqueio de ativos do devedor (BACENJUD<sup>15</sup>, RENAJUD<sup>16</sup>, INFOJUD<sup>17</sup>); a realização de leilões judiciais; a celebração de parcerias com as Procuradorias de Fazenda, juntas comerciais, cartórios de registro de

---

<sup>15</sup>É um sistema eletrônico de relacionamento entre o Poder Judiciário e as instituições financeiras, intermediado pelo Banco Central, que possibilita à autoridade judiciária encaminhar requisições de informações e ordens de bloqueio, desbloqueio e transferência de valores bloqueados.

<sup>16</sup>Sistema *online* de restrição judicial de veículos criado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que interliga o Judiciário ao Departamento Nacional de Trânsito (DENATRAN). A ferramenta eletrônica permite consultas e envio, em tempo real, à base de dados do Registro Nacional de Veículos Automotores (RENAVAM), de ordens judiciais de restrições de veículos, até mesmo registro de penhora, de pessoas condenadas em ações judiciais.

<sup>17</sup>Ferramenta oferecida aos magistrados e servidores por eles autorizada, que lhes permite, por meio de certificação digital, ter conhecimento de bens das partes envolvidas em processos. Esse sistema possibilita, em tempo real, em todo o território brasileiro, a obtenção de dados existentes na Secretaria da Receita Federal do Brasil, a fim de localizar pessoas, seus bens e direitos e identificar potencial prática de fraude, execução ou crimes.

imóveis e de protesto de títulos; a inscrição da dívida nos sistemas de proteção ao crédito, a exemplo do Serasa e SPC, entre outras ações.

O Aprimoramento da gestão da justiça criminal refere-se à adoção de medidas preventivas à criminalidade e ao aprimoramento do sistema criminal, por meio de maior aplicação de penas e medidas alternativas, investimento na justiça restaurativa, aperfeiçoamento do sistema penitenciário, fortalecimento dos conselhos de comunidade, penitenciários e dos patronatos e combate ao uso de drogas ilícitas. Pretende reduzir o número de processos, as taxas de encarceramento e a reincidência; estabelecer mecanismos para minimizar a sensação de impunidade e insegurança social; e a construção de uma visão de justiça criminal vinculada à justiça social. O Fortalecimento da segurança do processo eleitoral está relacionado a objetivos e iniciativas que visem garantir à sociedade o aprimoramento contínuo da segurança dos pleitos eleitorais, com utilização de tecnologias e com a melhoria de processos de trabalho.

Quanto à Melhoria da Gestão de Pessoas, diz respeito a políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano nos órgãos do Poder Judiciário. Considera programas e ações relacionados à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados; à valorização dos colaboradores; à humanização nas relações de trabalho; ao estabelecimento de sistemas de recompensas, à modernização das carreiras e à adequada distribuição da força de trabalho. O Aperfeiçoamento da Gestão de Custos refere-se à utilização de mecanismos para alinhar as necessidades orçamentárias de custeio, investimentos e pessoal ao aprimoramento da prestação jurisdicional, atendendo aos princípios constitucionais da administração pública. Envolve estabelecer uma cultura de redução do desperdício de recursos públicos, de forma a assegurar o direcionamento dos gastos para atendimento das necessidades prioritárias e essenciais dos órgãos da justiça.

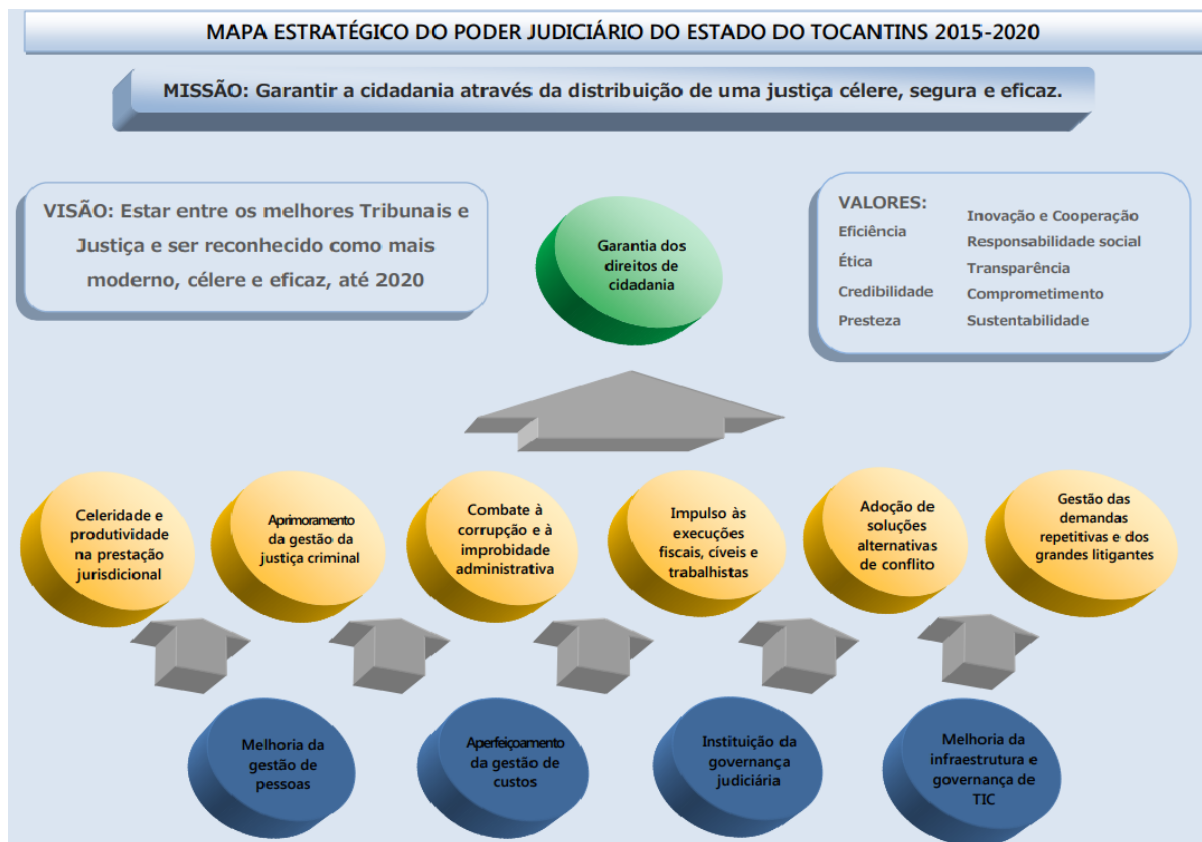
Por fim, a Instituição da governança judiciária busca fazer formulação, implantação e monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades regionais e próprias de cada segmento de justiça, produzidas de forma colaborativa pelos órgãos da justiça e pela sociedade. Visa à eficiência operacional, à transparência institucional, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário e à adoção das melhores práticas de comunicação da estratégia, de gestão documental, da informação, de processos de trabalho e de projetos; e a Melhoria da infraestrutura e governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), o uso racional dos instrumentos desta, alinhado às políticas desta Tecnologia, definidas pelo Conselho Nacional de Justiça, além de garantir confiabilidade,

integralidade e disponibilidade das informações, dos serviços e sistemas essenciais da justiça, por meio do incremento e modernização dos mecanismos tecnológicos, controles efetivos dos processos de segurança e de riscos, assim como a otimização de recursos humanos, orçamentários e tecnológicos.

Observa-se que o Conselho Nacional de Justiça busca aperfeiçoar e modernizar seus serviços judiciais, entregando uma prestação jurisdicional de excelência. Para tanto, envolve todos os ramos da justiça, com vista a resguardar direitos e garantias inerentes a todos.

Alinhado ao objetivo macro do Poder Judiciário Nacional, o Poder Judiciário do Estado do Tocantins também definiu seu Planejamento e Mapa Estratégico para 2015-2020<sup>18</sup>, o qual tem como missão: garantir a cidadania por meio da distribuição de uma justiça célere, segura e eficaz; como visão: estar entre os melhores tribunais de justiça e ser reconhecido como o mais moderno, célere e eficaz, até 2020; e como valores: eficiência, ética, credibilidade, presteza, inovação e cooperação, responsabilidade social, transparência, comprometimento e sustentabilidade.

Figura 3. Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins.



Fonte: Site Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins.

<sup>18</sup>RESOLUÇÃO Nº 25, de 4 de dezembro de 2014. Publicada no Diário da Justiça nº 3.488, de 11 de dezembro de 2014.

Observa-se que tanto o CNJ quanto o TJTO buscam efetivar justiça por meio do aperfeiçoamento na entrega da prestação jurisdicional e garantia dos direitos de cidadania. A Gestão Estratégica (GE) é, então, um mecanismo fundamental para auxiliá-los em suas ações. Entretanto, este modelo de gestão, necessariamente, precisa ser implantado, também, no primeiro grau de jurisdição, considerando ser este que contribui diretamente para o alcance dos resultados institucionais.

Apoiada por metas e indicadores, a Gestão Estratégica é um modelo de gestão em que se trabalham estratégias com vista ao futuro, a partir do presente. Para garantir sua efetividade, como afirma Costa (2007), a Gestão Estratégica deve contar com um processo formal de observar, perscrutar, acompanhar, questionar, e vasculhar o horizonte, no tempo e no espaço, à procura de informações que sinalizem possíveis riscos e oportunidades, possibilitando ações antecipadas e respostas estratégicas da organização.

Para tanto, é necessário que todos estejam envolvidos neste caminhar conjunto. E a gestão das atividades, principalmente em Cartórios Judiciais de 1ª Instância, é fundamental para o alcance destes objetivos de toda a instituição. É o que será tratado nos capítulos seguintes.

#### **4 RELATÓRIO JUSTIÇA EM NÚMEROS: ESTATÍSTICA DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO**

O Conselho Nacional de Justiça apresenta, desde 2004, o Relatório Justiça em Números. Considerado como principal fonte das estatísticas oficiais do Poder Judiciário brasileiro, este documento divulga, anualmente e com detalhes, a realidade de todos os tribunais pátrios, até mesmo sua estrutura, litigiosidade, número de varas, servidores, desempenho e indicadores de desempenhos, os quais são essenciais para subsidiar a Gestão Judiciária brasileira<sup>19</sup>.

A transparência com que os dados do relatório são colocados à disposição dos cidadãos tem sido uma de suas principais características, pois, além uma prestação de serviço mais próxima da realidade, aproxima cidadãos do Poder Judiciário brasileiro que, até pouco tempo, era considerado como fechado e burocrático.

Esse ambiente eletrônico integrante do cotidiano social trouxe novos anseios ao permitir que, com poucos movimentos e sem deslocamento físico, qualquer cidadão encontre os mais diversos dados sobre os variados assuntos, de forma instantânea. Tem passado por diversas adaptações desde a sua criação, objetivando, principalmente, prezar pela cultura da transparência e acesso às informações, os quais são direitos constitucionalmente garantidos.

Estruturado em 11 capítulos, o 13º Relatório, publicado em 2017, detalha os indicadores fundamentais abrangidos pelo Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário, o fluxo de trabalho necessário para construção do relatório, as técnicas de visualização aplicadas e as descrições das metodologias de análise estatística utilizadas na construção dos portes dos tribunais e no cálculo do Índice de Produtividade Comparada do Poder Judiciário (IPC-Jus).

Além disso, apresenta um panorama da atuação do Poder Judiciário com estrutura e unidades judiciárias de primeiro grau, bem como a classificação dos tribunais em pequeno, médio e grande porte. Esse tipo de agrupamento, utilizado em todas as análises do relatório, permite comparações mais adequadas, dadas as características distintas de cada um dos tribunais. Retrata, ainda, os principais indicadores por meio de infográficos, que são um conjunto de gráficos utilizados para sintetizar as informações e facilitar a compreensão visual. Informações relativas aos recursos financeiros e humanos do Poder Judiciário nacional, subdividindo-se em quadro de pessoal; despesas e receitas totais e despesas com pessoal também constam do instrumento.

---

<sup>19</sup>Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/pj-justica-em-numeros>. Acesso em 1º/11/2017.

No que diz respeito à Gestão Judiciária e à litigiosidade, o Relatório apresenta índices de produtividade e carga de trabalho dos magistrados e servidores da área judiciária; taxa de congestionamento; recorribilidade e índices de atendimento à demanda.

Em consonância com a Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição, regulamentada pela Resolução nº 194, de 2014, do Conselho Nacional de Justiça, expõe as comparações desses indicadores entre o 1º e o 2º grau. Os indicadores de conciliação também são destaque no relatório. Dados detalhados sobre as demandas existentes no Poder Judiciário, com segmentação dos casos novos por classe processual e por assunto, são destaques.

A importância deste Relatório é reconhecida pela sequência administrativa própria do Poder Público e pela consequência social que a gestão responsável impõe. Sem a ciência dos dados apurados e apresentados no Relatório Justiça em Números, a efetividade da prestação dos serviços judiciais seria fruto de escolhas aleatórias, e a legitimidade das opções não seria atingida. (Relatório Justiça em Números 2017, p. 5).

Nesse sentido, considerando o objeto desta pesquisa, verificou-se a necessidade de analisar alguns dados do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, disponibilizados neste mais completo instrumento de informações sobre o Poder Judiciário brasileiro, cujas informações são capazes de demonstrar o perfil do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins no cenário nacional, pois cada procedimento adotado nas unidades judiciárias reflete diretamente no resultado final constante deste Relatório.

Para a classificação dos Tribunais de Justiça, por porte, o Relatório Justiça em Números considerou as despesas totais; os processos que tramitaram no período (baixados + pendentes); o número de magistrados; o número de servidores (efetivos, requisitados, cedidos e comissionados sem vínculo efetivo); e o número de trabalhadores auxiliares (terceirizados, estagiários, juízes leigos e conciliadores).

A consolidação dessas informações forma um escore único, por tribunal, a partir do qual se procede ao agrupamento em três categorias, segundo o respectivo porte, quais sejam: tribunais de grande, médio ou pequeno porte.

Figura 4. Classificação dos Tribunais de Justiça quanto ao porte.



Fonte: Relatório Justiça em Números 2017. Dados Selecionados pela autora.

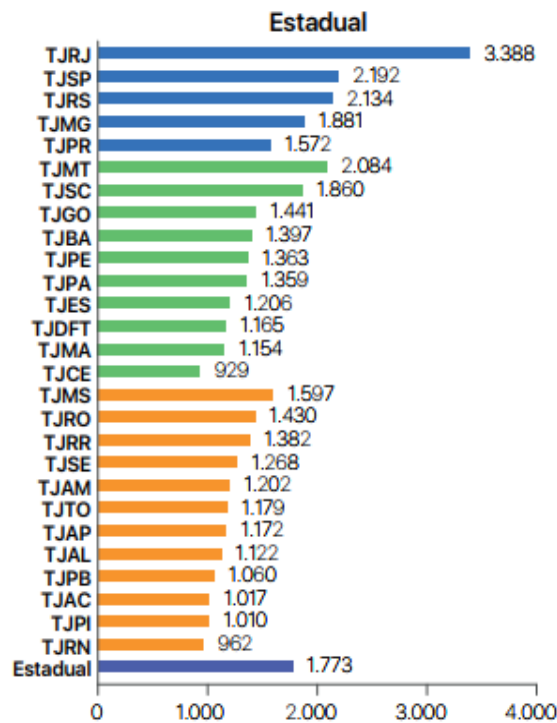
Nesta classificação, o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins encontra-se no perfil de Tribunal de Justiça de pequeno porte.

No que tange ao percentual de processos eletrônicos nos tribunais, o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins se destaca por possuir seus processos 100% eletrônicos. Vejamos:





Figura 6. Índice de Produtividade dos Magistrados, por Tribunal.



Fonte: Relatório Justiça em Números 2017. Dados Seleccionados pela autora.

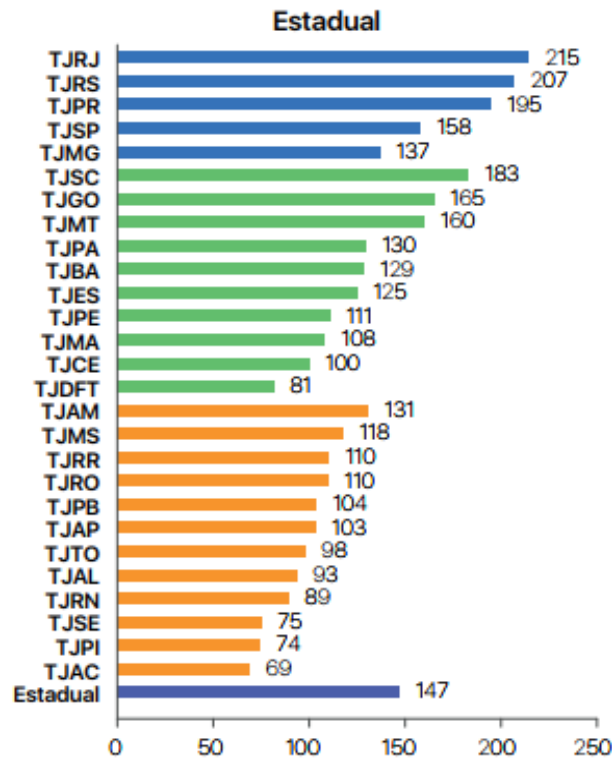
Os índices de produtividade dos magistrados (IPM) são calculados pela relação entre o volume de casos baixados e o número de magistrados na jurisdição.

Quanto aos indicadores de produtividade por servidor, durante o ano de 2016, em todo judiciário nacional, cada servidor baixou, em média, 139 processos. Isso representa aumento de 2% na produtividade.

Entretanto, na Justiça Estadual, na qual o Poder Judiciário Tocantinense se enquadra, a produtividade por servidor aumentou 3,5%.

A figura 7 apresenta o índice de produtividade dos servidores da área judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins.

Figura 7. Índice de Produtividade dos Servidores da Área Judiciária, por Tribunal.



Fonte: Relatório Justiça em Números 2017. Dados Selecionados pela autora.

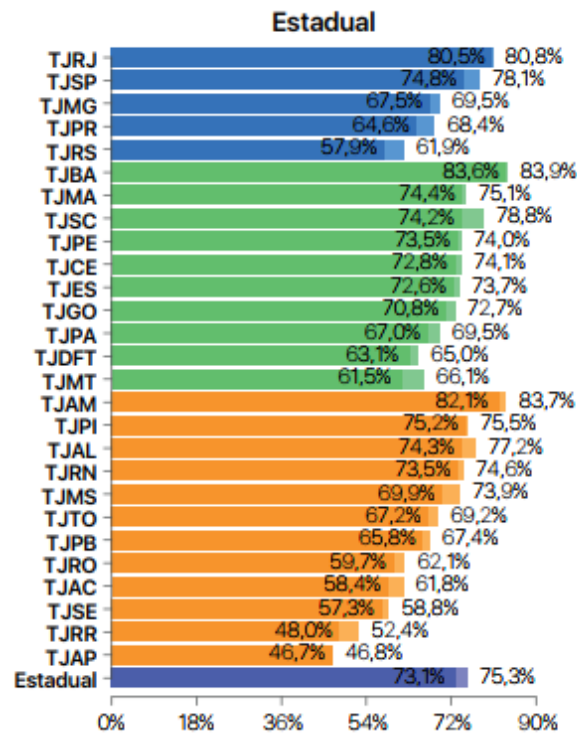
Nos mesmos termos considerados para os magistrados, os Índices de Produtividade dos Servidores (IPS-Jud) são calculados pela relação entre o volume de casos baixados e o número de servidores na jurisdição.

Considerando a figura acima, observa-se que o índice de produtividade dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins encontra-se em posição razoável, se comparado com os demais tribunais de Justiça.

Já a taxa de congestionamento mede o percentual de processos que ficaram represados sem solução, comparativamente ao total tramitado no período de um ano. Quanto maior o índice, maior a dificuldade de o tribunal lidar com seu estoque de processos. Já taxa de congestionamento líquida é calculada retirando do acervo os processos suspensos ou sobrestados ou em arquivo provisório.

A figura 8 apresenta a taxa de congestionamento total e líquida, por tribunal.

Figura 8. Taxa de Congestionamento total e líquida, por Tribunal.

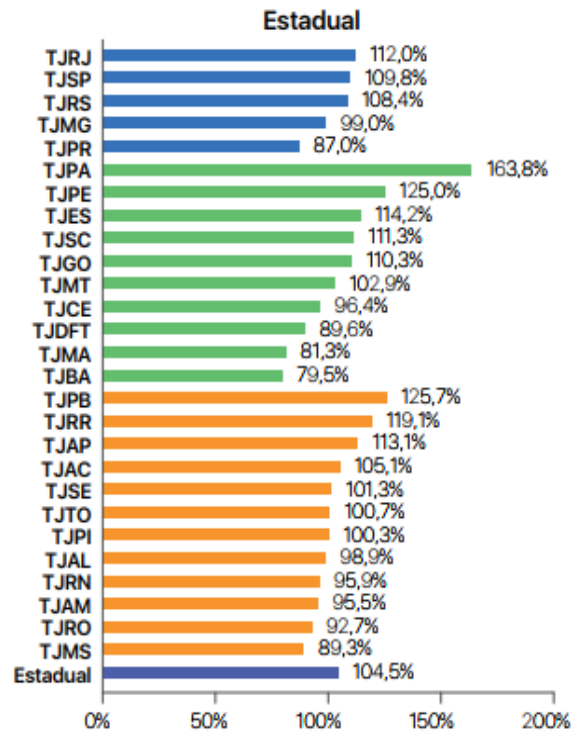


Fonte: Relatório Justiça em Números 2017. Dados Selecionados pela autora.

Observa-se que a taxa de congestionamento total do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins é de 67,2%, e a líquida encontra-se com 69,2%. Com a ressalva de que, quando o índice é inferior ao patamar de 100%, há aumento no número de casos pendentes.

No que diz respeito ao Índice de Atendimento à Demanda (IAD), este, por sua vez, reflete a capacidade de as Cortes darem vazão ao volume de casos ingressados.

Figura 9. Índice de Atendimento à Demanda, por Tribunal.

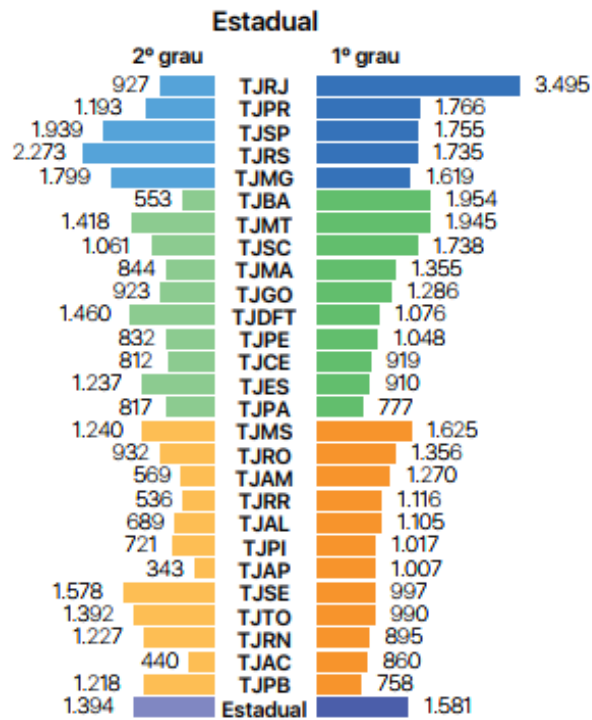


Fonte: Relatório Justiça em Números 2017. Dados Seleccionados pela autora.

Observa-se que o Índice de Atendimento à Demanda (IAD), do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, é de 100,7%. Posição favorável em relação aos demais tribunais de justiça de pequeno porte.

Quanto aos casos novos, por magistrado, o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins tem um índice mais elevado no segundo grau de jurisdição.

Figura 10. Casos novos por Magistrado, por Tribunal.

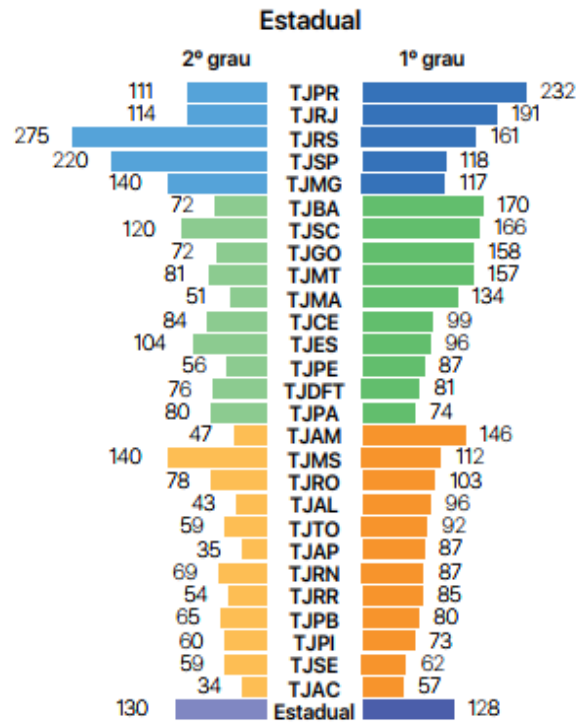


Fonte: Relatório Justiça em Números 2017. Dados Selecionados pela autora.

Nota-se que, no segundo grau, o quantitativo de casos novos, por magistrado, é de 1.392. Já no primeiro grau, esta quantidade cai para 990 casos novos.

Já os casos novos, por servidor, o primeiro grau está com uma soma mais elevada.

Figura 11. Casos novos por servidor, por Tribunal.

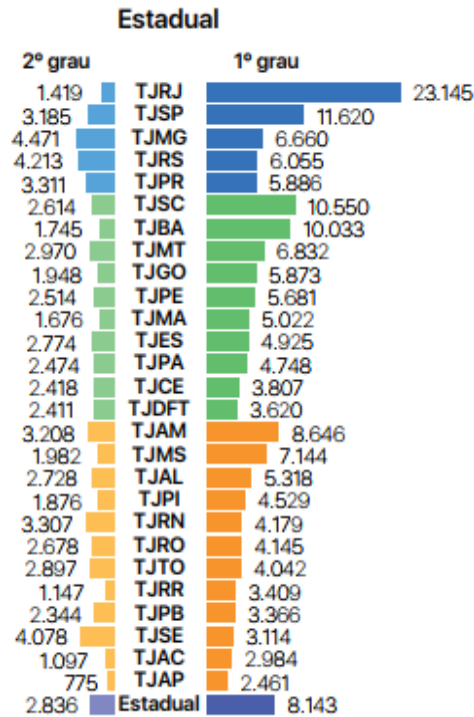


Fonte: Relatório Justiça em Números 2017. Dados Selecionados pela autora.

O primeiro grau de jurisdição chegou a 92 casos novos por servidor, e o segundo grau com 59 novos casos.

Em relação à carga de trabalho, por magistrados, o número chega a dobrar para o primeiro grau de jurisdição do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins.

Figura 12. Carga de trabalho do Magistrado, por Tribunal.

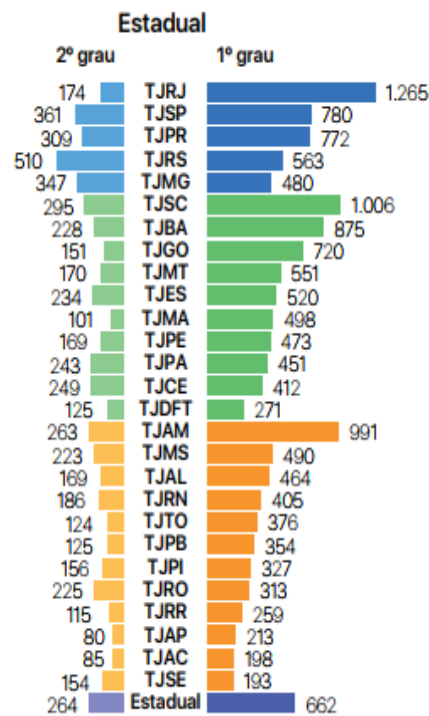


Fonte: Relatório Justiça em Números 2017. Dados Selecionados pela autora.

Veja-se que a carga de trabalho no primeiro grau de jurisdição é de 4.042 processos e, no segundo grau de jurisdição do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, o número é de apenas 2.897.

Quanto aos servidores da área judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, a carga de trabalho no primeiro grau também é considerada elevada, se comparada ao segundo grau de jurisdição.

Figura 13. Carga de trabalho do servidor da área judiciária, por Tribunal.



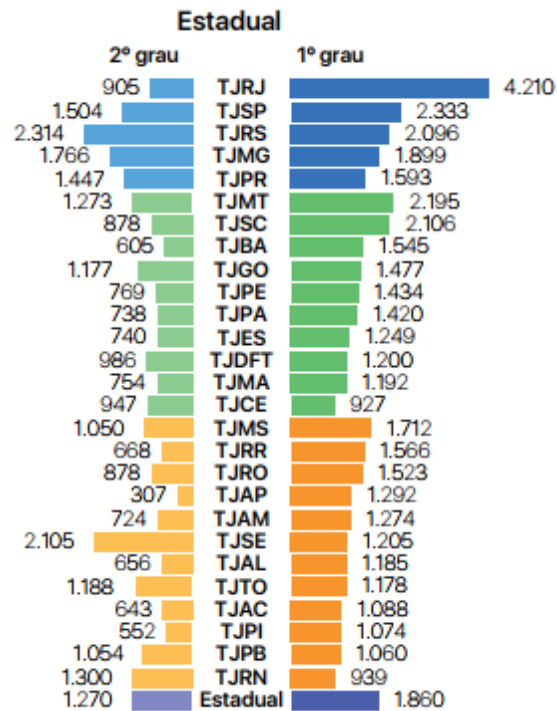
Fonte: Relatório Justiça em Números 2017. Dados Selecionados pela autora.

O quantitativo da carga de trabalho, por servidor, na área judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins é de 376 no primeiro grau e 124 no segundo grau de jurisdição. Praticamente o dobro no primeiro grau.

Em relação aos Indicadores de Produtividade (IPM), tanto por magistrado quanto por servidor, são próximos em ambos os graus de jurisdição.

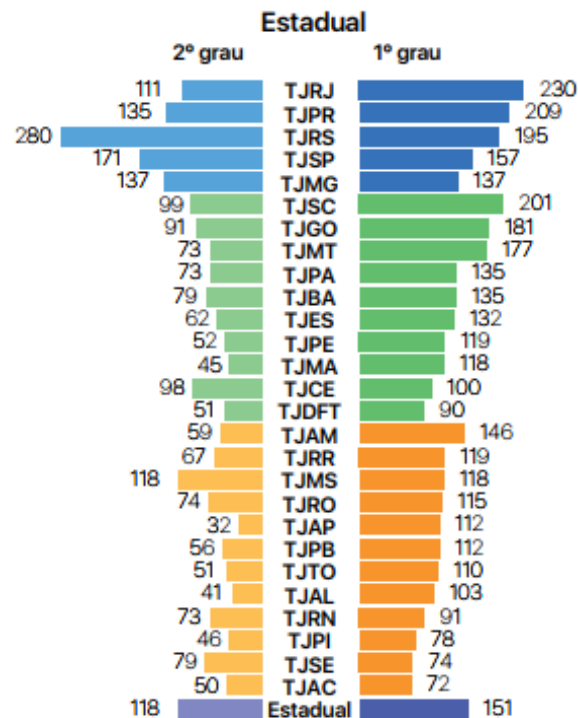


Figura 14. Índice de Produtividade dos Magistrados (IPM), por Tribunal



Fonte: Relatório Justiça em Números 2017. Dados Selecionados pela autora.

Figura 15. Índice de Produtividade dos Servidores da Área Judiciária (IPS-Jud), por Tribunal.



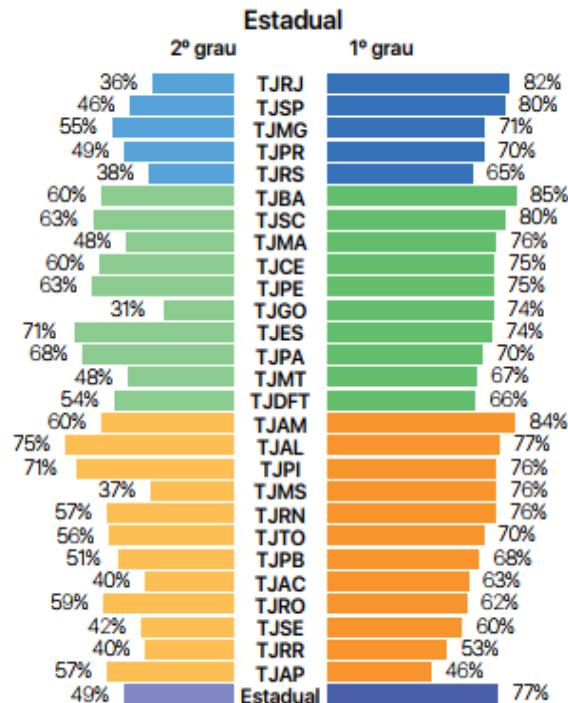
Fonte: Relatório Justiça em Números 2017. Dados Selecionados pela autora.

Sendo que, no primeiro grau, o índice para magistrado está em 1.178 e no segundo grau com 1.188.

Já para servidor, o (IPS) é de 51, para o segundo grau; e para os servidores, no primeiro grau, o quantitativo sobe para 110.

A taxa de congestionamento, uma das maiores preocupações do Poder Judiciário brasileiro, é responsável por medir a efetividade de cada tribunal em um período, levando-se em conta o total de casos novos ingressados, os casos baixados e o estoque pendente no final do período anterior ao período-base.

Figura 16. Taxa de Congestionamento, por Tribunal.

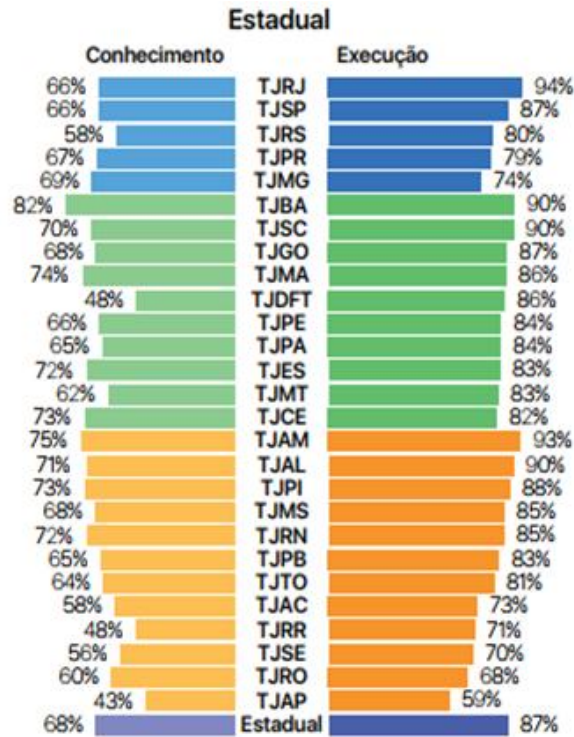


Fonte: Relatório Justiça em Números 2017. Dados Selecionados pela autora.

O Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins tem taxa de congestionamento no percentual de 70% no primeiro grau e 56% no segundo grau de jurisdição.

Analisados os processos de execução e de conhecimento, em separado, observa-se que o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins tem um percentual ainda mais elevado. Vejamos:

Figura 17. Taxa de Congestionamento nas fases de execução e conhecimento, na 1ª instância, por Tribunal



Fonte: Relatório Justiça em Números 2017. Dados Selecionados pela autora.

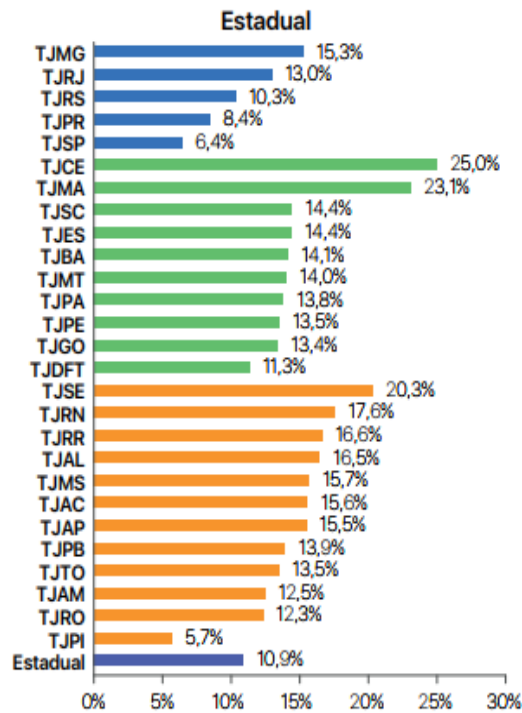
Conforme figura acima, nos processos de execução, o percentual da taxa de congestionamento sobe para 81%. E, na fase de conhecimento, este percentual chega a 64%.

Se considerado o escopo da visão de futuro do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, qual seja, estar entre os melhores tribunais de justiça e ser reconhecido como o mais moderno, célere e eficaz, até 2020, este percentual da taxa de congestionamento encontra-se bastante elevado, mesmo estando em posição intermediária em relação aos demais tribunais de justiça de pequeno porte.

Adiante, serão explanados dados relativos à realização de audiências de conciliação, uma vez que se tornou obrigatória ao menos uma audiência prévia de conciliação e mediação anterior à formação da lide, como regra geral para todos os processos cíveis, e se deu a partir da entrada em vigor do novo Código de Processo Civil, Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015, em março de 2016.

Destaca-se que a conciliação é uma política adotada pelo Conselho Nacional de Justiça, desde 2006, com a implantação do Movimento pela Conciliação. Há nove anos o Conselho promove as Semanas Nacionais pela Conciliação, momento em que os tribunais são incentivados a juntar as partes e promover acordos nas fases pré-processual e processual.

Figura 18. Índice de Conciliação, por Tribunal.



Fonte: Relatório Justiça em Números 2017. Dados Selecionados pela autora.

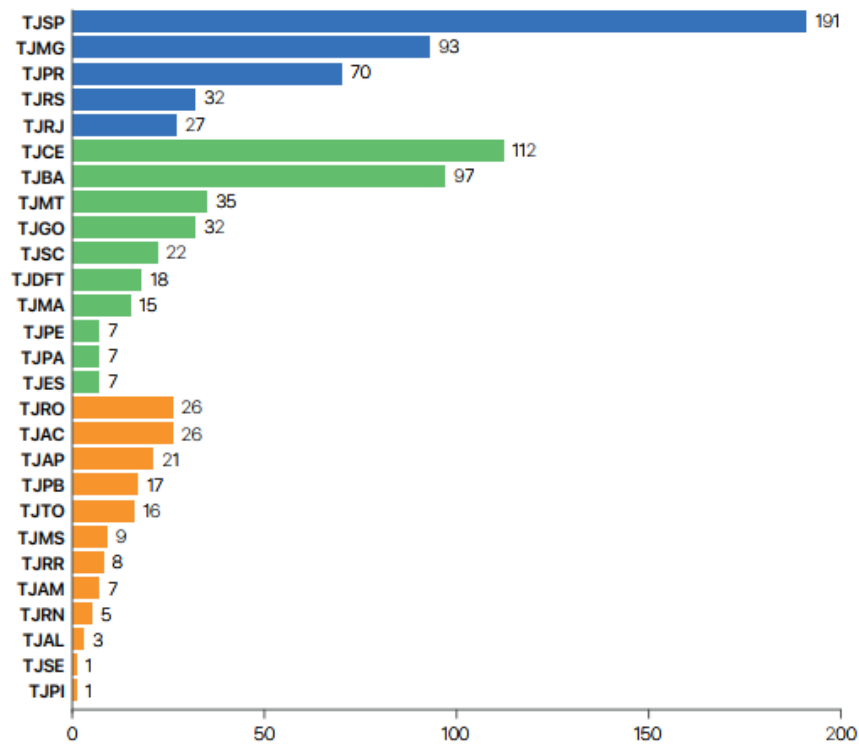
Observa-se que no Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins o índice de Conciliação é de apenas 13,5%, conforme indica figura abaixo.

Por intermédio da Resolução do Conselho Nacional de Justiça nº 125, de 2010<sup>20</sup>, foram criados os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs).

Na Justiça Estadual, havia, ao final do ano de 2016, 905 Cejuscs instalados.

<sup>20</sup>Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=156>. Acesso em 23 nov. 2017.

Figura 19. Centros Judiciários de Solução de Conflitos na Justiça Estadual, por Tribunal.



Fonte: Relatório Justiça em Números 2017. Dados Selecionados pela autora.

Até o final de 2016, o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins possuía apenas 16 Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs), ou seja, em menos da metade das 42 Comarcas do Estado existem os referidos centros.

No que concerne ao tempo de tramitação dos processos, o Relatório apresenta os dados a partir de três indicadores: o tempo médio até a sentença, o tempo médio até a baixa e a duração média dos processos pendentes em 31 de dezembro de 2016.

Essas estimativas guardam limitações metodológicas. A principal delas está no uso da média como medida estatística para representar o tempo. A média é fortemente influenciada por valores extremos e, ao resumir em uma única métrica os resultados de informações que são extremamente heterogêneas, torna-se uma medida limitada.

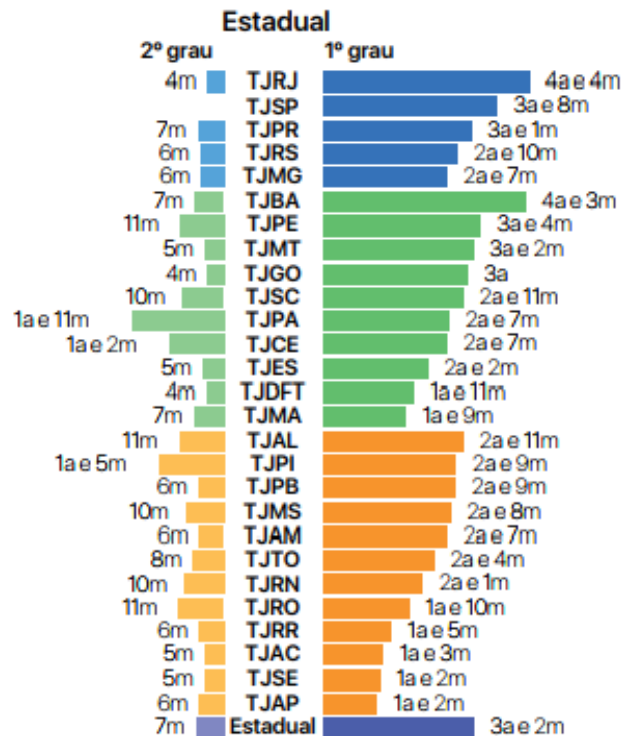
Para análise de tempo mais adequada, o Conselho Nacional de Justiça considera que seria necessário recorrer aos *quantis* e às curvas de sobrevivência, sempre considerando o agrupamento de processos semelhantes, segundo classe e assunto. Para possibilitar essa análise, seria preciso recorrer aos dados de cada processo individualmente.

Dessa forma, por meio do Selo Justiça em Números, o Conselho Nacional de Justiça já recebe essas informações de alguns tribunais. E, a partir deste ano de 2017, o

encaminhamento dos dados processuais individuais passou a ser obrigatório, de acordo com a Portaria nº 46, de 2017<sup>21</sup>, aperfeiçoando o Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário.

A divisão da aferição do tempo do processo, por fases processuais, faz sentido porque os marcos temporais usados para os cálculos são bem claros.

Figura 20. Tempo médio da sentença: 2º grau x 1º grau.



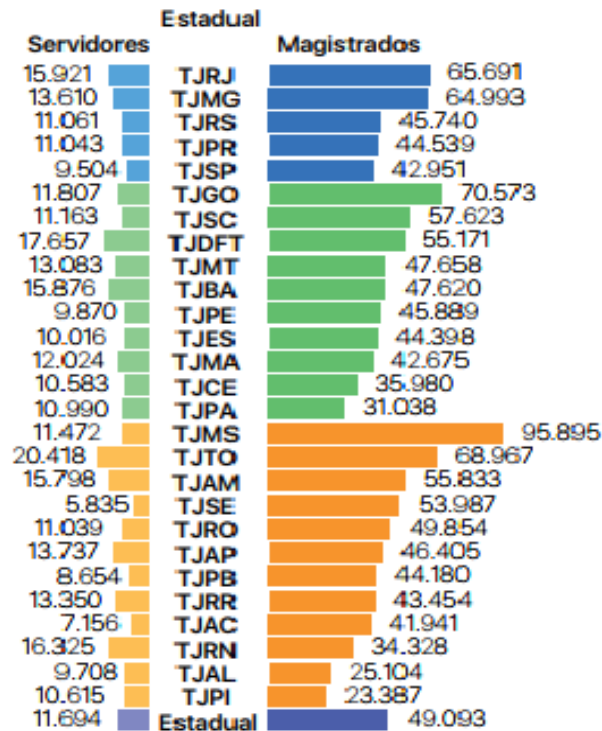
Fonte: Relatório Justiça em Números 2017. Dados Selecionados pela autora.

Assim, na apuração do tempo médio dos processos até a sentença de mérito, sabe-se exatamente quando o processo começa (protocolo) e qual o termo final de apuração (última sentença proferida). Importante esclarecer que a apuração dos tempos médios se deu pela avaliação da duração em cada fase ou instância. Neste caso, o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins encontra-se em posição razoável.

O Relatório Justiça em Números mostra, também, o quanto cada Tribunal de Justiça gastou, em média, com seus servidores e magistrados.

<sup>21</sup>Estabelece os requisitos para a concessão do Selo Justiça em Números. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3332>. Acesso em 23 nov. 2017.

Figura 21. Despesa média mensal com magistrado e servidor, por Tribunal



Fonte: Relatório Justiça em Números 2017. Dados Selecionados pela autora.

Conforme demonstra a figura acima, o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins gastou, em média, R\$ 20.418,00 (vinte mil quatrocentos e dezoito reais) com servidores e R\$ 68.967,00 (sessenta e oito mil novecentos e sessenta e sete reais) com magistrados. Se comparado com os demais tribunais de pequeno porte, o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins perde, apenas, para o estado de Mato Grosso do Sul, que gasta, em média, R\$ 95.895,00 (noventa e cinco mil oitocentos e noventa e cinco reais) com magistrados.

Os dados acima mostraram uma visão geral do Poder Judiciário do Estado do Tocantins, tanto no seu âmbito judicial quanto administrativo.

Observou-se que o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins possui alguns destaques, dentre eles, por ser o primeiro Tribunal de Justiça a ter seus processos totalmente eletrônicos e possuir o índice de atendimento à demanda superior a 100%, o que é favorável.

Em uma visão geral, encontra-se em posição razoável em relação aos demais tribunais de justiça de pequeno porte. Entretanto, alguns entraves ainda estão presentes, como alto índice da taxa de congestionamento; redistribuição da força de trabalho, se considerado quantitativo de magistrados, servidores e demanda existente; alto índice de casos novos por magistrado e por servidores; carga de trabalho excessiva, a qual no primeiro grau de jurisdição chegou a dobrar o quantitativo; e baixo índice de conciliação.

De acordo com o Relatório Justiça em Números, em 2016, a taxa de congestionamento permaneceu em altos patamares e quase sem variação em relação a 2015, tendo atingido o percentual de 73,0% em 2016. Isso significa que apenas 27% de todos os processos que tramitaram foram solucionados.

O primeiro grau de jurisdição concentra 94,2% dos casos pendentes, 85,5% dos casos novos, 83,6% dos servidores e 86,1% dos magistrados. A Resolução do Conselho Nacional de Justiça nº 219, de 2016,<sup>22</sup> determinou que os tribunais deveriam, até o dia 1º de julho de 2017, revisar o número de servidores lotados no primeiro grau de jurisdição, de forma a guardar proporção com o número de processos ingressados. Pretendia-se, com tal determinação, que a produtividade das instâncias pudesse se tornar mais equivalente, pois, em 2016, a diferença na taxa de congestionamento entre elas chegou a 24 pontos percentuais (78,8% no 1º grau e 54,7% no 2º grau)<sup>23</sup>.

Observou-se que o conjunto de indicadores apresentados na Edição de 2017 do Relatório Justiça em Números sumarizou a realidade da justiça brasileira, propiciando a identificação de avanços, como o incremento da informatização e dos gargalos ainda existentes na busca por mais eficiência e qualidade na prestação jurisdicional.

---

<sup>22</sup>Dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus e dá outras providências. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/files/atos\\_administrativos/resoluo-n219-26-04-2016-presidencia.pdf](http://www.cnj.jus.br/files/atos_administrativos/resoluo-n219-26-04-2016-presidencia.pdf). Acesso em 23 nov. 2017.

<sup>23</sup>Relatório Justiça em Números. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/09/904f097f215cf19a2838166729516b79.pdf>. Acesso em 1º nov. 2017.



#### 4.1 Poder Judiciário do Estado do Tocantins: Estrutura Organizacional Administrativa das Comarcas e Varas Judiciais

O Poder Judiciário do Estado do Tocantins é composto pelo Tribunal de Justiça, órgão de segunda instância, localizado na capital do Estado. Enquanto órgão central define as diretrizes de toda a instituição, até mesmo orçamentária.

A Lei de Organização Judiciária do Poder Judiciário do Estado do Tocantins<sup>24</sup> estabelece que o território do Estado, para os fins da administração da Justiça, divide-se em Comarcas e Distritos Judiciários. A comarca constitui-se de um ou mais municípios contíguos, formando uma unidade judiciária. Quando o movimento forense o exigir, a Comarca poderá ser dividida em duas ou mais varas (arts. 3º e 4º da Lei Complementar nº 10, de 1996).

As comarcas são classificadas em primeira, segunda e terceira entrâncias, as quais estão subordinadas ao controle do Tribunal de Justiça. Entretanto, possuem certa autonomia para gerenciar seus trabalhos, com a fiscalização e controle a cargo da Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Tocantins.

No caso de comarcas com mais de uma vara judicial, um dos juízes titulares é nomeado pelo presidente do Tribunal de Justiça, como diretor do foro, o qual se torna responsável pela administração da Comarca. Entretanto, não interfere diretamente na administração interna das demais Varas existentes. Assim, o juiz de cada Vara é responsável pela condução das atividades desenvolvidas no âmbito de seu Cartório, exercendo certa autonomia na condução de seus trabalhos.

O artigo 6º da Lei Complementar nº 10, de 1996, estabelece os critérios para a criação e instalação das Comarcas. Vejamos:

Art. 6º. São requisitos indispensáveis para criação e instalação da comarca de primeira entrância:

I – população mínima de 21.000 (vinte e um mil) habitantes, no município ou municípios por ela abrangidos;

II – mínimo de 10.500 (dez mil e quinhentos) eleitores inscritos;

III – movimento forense de, no mínimo, 1.200 (um mil e duzentos) feitos, referentes ao distrito a ser desmembrado em comarca;

IV – existência de edifícios, convenientemente mobiliados, com capacidade e condições para a instalação do fórum, e cadeia dotada de higiene, segurança, solário e alojamento do destacamento policial.

Parágrafo único. A comarca de origem não poderá perder os requisitos de constituição, estabelecidos no *caput* deste artigo, com a criação de comarca nova.

---

<sup>24</sup>Lei Complementar nº 10, de 11 jan. 1996.

Quanto à classificação e elevação das Comarcas, os artigos 7º e seguintes regem:

Art. 7º. As comarcas classificam-se em três (3) entrâncias, sendo a de terceira a de categoria mais elevada.

Art. 8º. A instalação da comarca dependerá de inspeção da Corregedoria Geral da Justiça, que submeterá ao Tribunal Pleno relatório circunstanciado.

Art. 9º. São requisitos indispensáveis para a elevação da comarca:

I – à segunda entrância:

a) população mínima de 30.000 (trinta mil) habitantes;

b) mínimo de 15.000 (quinze mil) eleitores inscritos;

c) volume de serviço forense de número igual, no mínimo, a 1.500 (um mil e quinhentos) feitos ajuizados no ano anterior;

II – à terceira entrância:

a) população mínima de 51.000 (cinquenta e um mil) habitantes; b) mínimo de 25.500 (vinte e cinco mil e quinhentos) eleitores inscritos;

c) volume de serviço forense de número igual, no mínimo, a 2.100 (dois mil e cem) feitos ajuizados no ano anterior.

Art. 10. Somente será criada nova vara cível ou criminal, nas comarcas de terceira entrância, se atendidos os requisitos constantes do artigo 9º, inciso II, letra “c”, desta Lei, quando o volume de feitos em andamento, na vara existente, for superior a mil e quinhentos (1.500).

A competência do juiz de direito, no âmbito administrativo, está descrita no capítulo VII da Lei de Organização Judiciária, artigo 42. Sendo juiz de direito, titular de Vara Judiciária, Juizados Especiais ou seu substituto.

Compete ao magistrado superintender a administração e o policiamento do Fórum, promovendo até mesmo a prisão em flagrante de infratores, sem prejuízo de igual atribuição dos demais juízes de direito, onde houver, para manter a ordem nas audiências, sessões do Tribunal do Júri e outros locais onde haja de presidir a realização de ato; elaborar o Regimento Interno da Diretoria do Fórum, submetendo-o à aprovação do corregedor geral da Justiça; praticar os atos cuja execução lhe for delegada pelo presidente do Tribunal de Justiça; requisitar ao Tribunal de Justiça o material permanente e de consumo que deva ser empregado nos serviços da Comarca; aplicar, de acordo com suas finalidades, os recursos financeiros que forem entregues à sua administração; preparar o inventário dos bens sob a administração da Diretoria do Fórum, o respectivo balanço financeiro e a prestação de contas, quando houver aplicação de recursos financeiros, entregando-os a quem de direito nos momentos oportunos; organizar e manter a biblioteca do Fórum.

Além disso, o magistrado é responsável por baixar instruções, quando considerar conveniente, disciplinando o funcionamento da Diretoria do Fórum e das serventias da Comarca, sem prejuízo da atribuição do corregedor da Justiça; informar ao corregedor geral da Justiça sobre as deficiências do Fórum e da cadeia pública; conceder licença para

tratamento de saúde e por motivo de doença em pessoas da família, a juiz de paz e a servidor auxiliar do Fórum, por até trinta dias, e à gestante e à adotante, pelo prazo legal, comunicando a concessão ao Tribunal de Justiça; opinar sobre: pedidos de licença para interesses particulares de servidores auxiliares, bem como licença prêmio; estágio probatório de servidores auxiliares sob sua subordinação, em relatórios periódicos, consoante normas próprias do Tribunal de Justiça; elaborar as escalas de férias dos funcionários com exercício no Fórum, encaminhando uma cópia ao Tribunal de Justiça; velar para que se mantenham atualizados os assentamentos funcionais dos juízes de paz e servidores auxiliares da Comarca; instaurar e presidir procedimentos disciplinares contra funcionários que lhes sejam subordinados, impondo-lhes as sanções de sua competência; requisitar à autoridade policial a força necessária à manutenção da ordem no Fórum ou órgão do Poder Judiciário, a fim de garantir o cumprimento de suas determinações ou para assegurar a realização de diligência judicial.

Os livros usados pela Diretoria do Fórum também são rubricados pelo diretor forense, o qual, além de abri-los, fiscaliza a regularidade de sua escrituração e encerra-os nos momentos oportunos. A conservação da Bandeira Nacional, bem como seu hasteamento nos dias designados pela legislação específica também estão a cargo do juiz, enquanto diretor forense.

Além desses detalhes administrativos, o diretor tem de apresentar, até o dia dez de cada mês, à Corregedoria Geral da Justiça os mapas estatísticos das atividades forenses da comarca, relativos ao mês anterior, observadas as instruções pertinentes; conhecer e decidir sobre reclamações, formuladas fora de processo judicial em tramitação, contra a contagem ou a cobrança de custas ou emolumentos, à vista do respectivo Regimento e das serventias extrajudiciais; decidir sobre: a lotação dos escreventes nomeados para a comarca; afastamento do exercício de funcionário da comarca que completar a idade-limite para a aposentadoria compulsória, comunicando o fato à Presidência do Tribunal de Justiça.

A fiscalização dos serviços judiciários, notariais e de registro dos distritos judiciários integrantes da comarca também são competências do diretor do Foro, bem assim a instalação de serventia judicial criada por lei, desmembrada ou desanexada, dando posse ao titular e designando pessoa para o exercício das respectivas funções, até o provimento efetivo, dentre as que esta Lei Complementar autorizar; determinar e fiscalizar a transferência dos arquivos relativos às serventias desmembradas e desanexadas, assim como os livros, autos e documentos de interesse exclusivo da comarca criada; solicitar o pronunciamento da Corregedoria Geral da Justiça sobre dúvidas existentes quanto à matéria administrativa.

Enquanto juiz de direito ou substituto, o magistrado deve, nos termos da Lei Complementar nº 10, de 1996, celebrar casamento, quando tiver competência para o juízo de família, na impossibilidade de fazê-lo o juiz de paz e seu suplente; abrir e rubricar os livros usados pelas serventias do foro judicial que lhe são subordinadas, fiscalizar a regularidade de sua escrituração e encerrá-los nos momentos oportunos; apurar, por meio de procedimento disciplinar adequado, as faltas praticadas por servidores auxiliares que lhe são subordinados, impondo-lhes as sanções administrativas de sua alçada e comunicando o ato ao diretor do Fórum, à Corregedoria Geral de Justiça e ao Tribunal de Justiça, para efeito de registro nos assentamentos funcionais do faltoso.

Resolve, ainda, dúvidas suscitadas por seus subordinados; realiza correição permanente, ordinárias e extraordinárias, nos serviços das serventias que lhe são subordinadas, observadas as instruções e o Regimento Interno da Corregedoria Geral da Justiça. Encaminha ao diretor do Fórum, até o dia cinco de cada mês, os mapas estatísticos do movimento de sua Vara no mês anterior, observadas as instruções baixadas pela Corregedoria Geral de Justiça; e exerce outras atribuições administrativas de interesse dos serviços forenses não conferidas expressamente ao diretor do Fórum, ou a outro juiz de direito da Comarca. Como juiz da Infância e da Juventude, mediante autorização do presidente do Tribunal de Justiça, participa de órgãos assistenciais ou consultivos, relativos a crianças e adolescentes.

As atribuições, deveres e proibições específicos dos escrivães estão descritos no artigo 51 da Lei Complementar nº 10, de 1996, em que se incumbe ao escrivão manter os livros necessários e escriturá-los em forma regular e com letras legíveis; velar pela observância dos prazos legais, exigindo dos advogados, promotores de justiça, peritos e outros auxiliares da Justiça a devolução de autos com carga, certificando os atrasos ocorridos, sob comunicação ao juiz do feito; lavrar os termos que devam lançar em livros ou em autos, podendo fazê-lo em folhas soltas datilograficamente ou por informatização, se autorizado pelo corregedor geral da Justiça; expedir guias de recolhimento de tributos e de outros valores; registrar, na íntegra, as sentenças proferidas nos processos em que funcionar, no prazo de 48 horas, contado da sua publicação, na forma determinada pela Corregedoria Geral da Justiça.

Além disso, deve conferir e consertar os traslados extraídos por outro escrivão para instruir recurso; exigir recibo no livro de carga, assim que os autos forem retirados da escrivania, até no caso de conclusão ao juiz, registrando a baixa à vista do interessado; juntar aos autos os mandados, no ato da sua devolução; rever, pelo menos mensalmente, os autos que não estiverem tramitando, certificar o motivo da paralisação e fazê-los conclusos ao juiz; numerar e rubricar as folhas dos autos em que funcionar e as dos documentos e certidões que

expedir; fornecer cópias reprográficas, devidamente autenticadas, de peças de processos e outros documentos existentes na serventia, quando autorizado pelo corregedor geral da Justiça.

A microfilmagem total ou parcial dos arquivos e a incineração dos originais são de responsabilidade do escrivão judicial, como também elaborar o esboço e a realização da partilha, da sobrepilha dos bens e dos rateios de qualquer natureza, exceto os das atribuições dos contadores, observadas as normas jurídicas e deliberação do juiz de direito.

Ao aludido artigo complementa, ainda, que é defeso ao escrivão retirar ou permitir a retirada da escrivania dos autos originais, salvo quando forem conclusos ao juiz; nos casos de vista, fora da escrivania, quando permitida por lei a advogados ou membros do Ministério Público, no cumprimento de decisão judicial; fornecer certidão, sem despacho do juiz de direito, relativa aos seguintes processos: de interdição, antes de publicada a sentença; de arresto, de sequestro ou de busca e apreensão, antes de realizado o ato; de separação judicial, de divórcio, inexistência, nulidade ou anulação de casamento e alimento, salvo para as partes; contra menor infrator, desenvolvidos em segredo de justiça; cancelar, riscar, emendar, rasurar ou fazer entrelinhas em qualquer escrito oficial, sem consignar a devida ressalva; usar abreviaturas e consignar as datas com algarismos, salvo quando o fizer também por extenso; realizar diligência ou praticar ato que dependa da presença do juiz de direito, do representante do Ministério Público ou de qualquer auxiliar da Justiça, sem que haja, efetivamente, esta presença; deixar as fitas magnéticas ou equivalentes entregues à sua guarda, no aparelho de gravação ou reprodução, ou em outro local inadequado para a sua conservação.

O artigo 60 da Lei Complementar nº 10, de 1996, ressalva que incumbe ao escrevente, além da execução de outras tarefas funcionais que lhe forem cometidas, officiar em todos os feitos em tramitação na serventia, observadas as determinações do escrivão ou do juiz de direito a que estiver subordinado.

Importante frisar que nos Cartórios Judiciais do TJTO não há a figura de chefe de cartório, cuja função é exercida por escrivães judiciais e, na ausência destes, por técnicos judiciários ou outra pessoa designada pelo magistrado. Os assessores jurídicos de 1ª Instância exercem cargos em comissão, sendo de livre nomeação e exoneração pelo juiz de direito da Vara.

Apresentadas as atribuições acima e considerando que o objeto deste estudo se concentra principalmente no primeiro grau de jurisdição e Varas Judiciais de Comarcas de 3ª Entrância do Poder Judiciário do Estado do Tocantins, expõe-se, abaixo, a relação destas Comarcas, bem como o número de magistrados e servidores.

Quadro 1. Relação das Comarcas de 3ª Entrância e número de Varas e Juízes.

**\*ANEXO II À LEI COMPLEMENTAR Nº 10, DE 11 DE JANEIRO DE 1996.****LEI ORGÂNICA DO PODER JUDICIÁRIO  
RELAÇÃO DAS COMARCAS DE 3ª ENTRÂNCIA  
NÚMERO DE VARAS E JUÍZES**

<b>Nº ORD.</b>	<b>COMARCAS</b>	<b>VARAS</b>	<b>JUÍZES</b>
01	Araguaína	11	11
02	Araguatins	02	02
03	Arraias	02	02
04	Colinas do Tocantins	05	05
05	Dianópolis	03	03
06	Guaraí	04	04
07	Gurupi	12	12
08	Miracema do Tocantins	03	03
09	Palmas	24	24
10	Paraíso do Tocantins	04	04
11	Porto Nacional	07	07
12	Taguatinga	02	02
13	Tocantinópolis	03	03

*\*Anexo II com redação determinada pela Lei Complementar nº 32, de 23/07/2002.*

Fonte: Lei Complementar nº 10, de 1996.

Quadro 2. Comarcas de 3ª Entrância: Número de Serventias Judiciais e servidores.

**\*ANEXO III À LEI COMPLEMENTAR Nº 10, DE 11 DE JANEIRO DE 1996.**

**COMARCAS DE 3ª ENTRÂNCIA  
NÚMERO DE SERVENTIAS JUDICIAIS E SERVIDORES**

(continuação. do anexo III)

COMARCAS	nº de Serventias	SERVIDORES							
		Escrivão	Escrivente	Of. Just. Aval.	Conc.	Comis. Vigilância	Assist. Social	Psicólogo	Total
ARAGUAÍNA	11	11	33	17	03	-	-	-	75
ARAGUATINS	02	02	06	03					13
ARRAIAS	02	02	06	03					13
COLINAS DO TOCANTIN	05	05	15	08	01	-	-	-	34
DIANÓPOLIS	03	03	09	05	-	-	-	-	20
GUARÁ	04	04	12	06	01	-	-	-	27
GURUPI	12	12	36	18	03	-	-	-	69
MIRACEMA DO TOCANTINS	03	03	09	05	01	-	-	-	21
PALMAS	24	24	72	36	06	02	01	01	166
PARAISO DOTO	04	04	12	06	01	-	-	-	27
PEDRO AFONSO	02	02	06	03					13
PORTO NACIONAL	07	07	21	11	02	-	-	-	48
TAGUATINGA	02	02	06	03					13
TOCANTINÓPOLIS	03	03	09	05	01	-	-	-	21
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>83</b>	<b>249</b>	<b>128</b>	<b>28</b>	<b>02</b>	<b>01</b>	<b>01</b>	<b>560</b>

*\*Anexo II com redação determinada pela Lei Complementar nº 32, de 23/07/2002.*

Fonte: Lei Complementar nº 10, de 1996.

As tabelas acima fornecem uma visão geral das Comarcas de 3ª Entrância existentes no Primeiro Grau de Jurisdição do Poder Judiciário Tocantinense, com número de Varas, servidores e magistrados, por Comarca, as quais são criadas de acordo com o quantitativo de processos, conforme artigos 6º e ss. da referida Lei Complementar.

Frisa-se, entretanto, que o quantitativo de demanda atualmente existente é diverso do número de servidores, conforme se verá no capítulo específico acerca dos cartórios estudados.

De outro modo, a autonomia deferida às Comarcas e Varas pode gerar formas diversas de trabalhos e planejamentos individualizados, os quais podem diferir entre si e até mesmo dos objetivos gerais da instituição. Esta dinâmica utilizada pelos cartórios para a condução dos processos foi, também, objeto de análise desta pesquisa, em que foram observados os passos para a condução dos processos até o seu arquivamento final.

## 5 ROTINAS E PROCEDIMENTOS EM CARTÓRIOS JUDICIAIS CÍVEIS DO ESTADO DO TOCANTINS

O Provimento da Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Tocantins, nº 01/2013/CGJUS/TO<sup>25</sup>, reúne rotinas de trabalho aplicadas no âmbito de atuação das Varas Cíveis, de Família, Sucessões, Infância e Juventude, dos Juizados da Infância e Juventude, dos Juizados Especiais Cíveis e das Varas dos Feitos das Fazendas e Registros Públicos.

No que tange aos procedimentos para as Varas Cíveis, o referido provimento estabelece:

### 1 – P ROCEDIMENTO ORDINÁRIO VARAS CÍVEIS.

- 1.1. Abrir ações protocoladas;
- 1.2. Inserir lembrete com o evento de pagamento das custas;
- 1.3. Pagas as custas, anotar em planilha o número do processo, os valores das custas e taxas, tipo da ação, para fins de controle da estatística;
- 1.4. Sem o pagamento, aguardar o prazo de trinta dias (art. 257 do CPC); Decorrido o prazo, é certificado com baixa definitiva no sistema;
- 1.5. Pagas as custas ou com pedido de Assistência Judiciária, conclusos;
- 1.6. Com decisão, cumprir;
- 1.7. Citada a parte-ré:
  - 1.7.1. Não contestada a ação, conclusos para análise de revelia;
  - 1.7.2. Contestada, intima-se o autor para impugnação. Com ou sem manifestação, conclusos;
- 1.8. Retornando os autos, cumprir a ordem judicial;
- 1.9. Designada audiência preliminar de conciliação, intimar partes e Ministério Público, se necessário;
- 1.10. Designada audiência de instrução e julgamento, intimar as partes, testemunhas e Ministério Público, se necessário;
- 1.11. Concluída a instrução, com ou sem memoriais, conclusos;
- 1.12. Julgada a ação, intimar as partes e Ministério Público, se necessário;
- 1.13. Não havendo recurso, certificar o trânsito em julgado;
  - 1.13.1. Julgado improcedente o pedido, não havendo execução de sucumbência, dar baixa;
  - 1.13.2. Havendo condenação, aguardar suspensos por seis meses (art. 475, J, §5º, do CPC);
    - 1.13.2.1. Sem impulso pela parte interessada, dar baixa;
    - 1.13.2.2. Com pedido de execução, seguir o rito de cumprimento de sentença;
- 1.14. Em havendo recurso, certificar tempestividade e preparo. Conclusos;
  - 1.14.1. Se recebido o recurso, intimar para contrarrazões;
  - 1.14.2. Não recebido o recurso, intimar o recorrente;
    - 1.14.2.1. Interposto agravo de instrumento, aguardar julgamento no Tribunal de Justiça;
    - 1.14.2.2. Sem manifestação, certificar o trânsito em julgado e dar baixa;

<sup>25</sup>Publicado: Diário da Justiça nº 3.040, de 31/1/2013. Institui o Manual de Rotina de Procedimentos Cíveis do Estado do Tocantins.



Apresentadas ou não as contrarrazões, conclusos para os fins do art. 518 §2º, do CPC, e análise do recurso adesivo, se houver;

1.14.2.3. Recebido o recurso adesivo, intimar o apelante para apresentar as contrarrazões;

1.14.2.4. Com ou sem as contrarrazões, remeter ao Tribunal de Justiça. Com o retorno dos autos, conclusos;

1.14.2.5. Não sendo recebido o recurso adesivo e não havendo a interposição de Agravo de Instrumento, seguir no item abaixo.

Quanto às rotinas de trabalho, organização cartorária e divisão das tarefas a serem desenvolvidas pelos Cartórios Judiciais do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, está em vigência o Provimento nº 02, de 2011, da Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Tocantins<sup>26</sup>, o qual estabelece a Consolidação das Normas Gerais da Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Tocantins (CNGC) e reúne normas a serem aplicadas pelos serventuários da Justiça, nas rotinas dos serviços Judiciários.

A Seção 2, capítulo 8, do provimento 02/2011, cujo texto encontra-se anexo, dispõe sobre a divisão das tarefas entre os servidores, as quais se dão por números, sendo que a média mínima de cumprimento de atos de processos por servidor é de 30 por dia. Quanto aos atos ordinatórios, que podem ser definidos como procedimentos realizados pelos servidores, no que tange ao prosseguimento do processo em situações repetidas e cotidianas, em que não há necessidade de proferimento de decisão de cunho jurisdicional, pelo juiz, o item 2.6.22 do aludido provimento descreve minuciosamente cada ato a ser realizado.

Analisando a redação dos referidos itens do aludido provimento, anexos, observa-se que a determinação de certas metodologias não mais utilizáveis, burocratiza as atividades diárias das escritanias judiciais e, principalmente, influencia na morosidade processual, considerando que muitos atos praticados já poderiam ter sido atualizados, adaptando-os à realidade em que se encontra o Tribunal de Justiça do Tocantins ou até mesmo dispensados, considerando sua inutilização.

Os provimentos 02/2011 e 01/2013, ainda vigentes estão inadequados para a legislação e realidade atual, tendo em vista a implantação do Processo Judicial Eletrônico no Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins e a chegada do Novo Código de Processo Civil, que está em vigor desde março de 2016<sup>27</sup>, em que inúmeras alterações ocorreram, principalmente para conferir uma nova dinâmica processual.

Os procedimentos que devem ser realizados pelos cartórios judiciais são demasiadamente grandes o que prejudica o andamento processual, uma vez que muitas

---

<sup>26</sup>Publicado no Diário da Justiça nº 2.557, de 28 jan. 2011.

<sup>27</sup>Novo CPC. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015, com entrada em vigor em 18 de março de 2016.

formalidades geram atraso na entrega da prestação jurisdicional. O trabalho realizado por servidor de Vara é fundamental para o sucesso do processo, por isso, deve ser criteriosamente repensado a fim de que sejam evitados atos desnecessários e até mesmo retrabalhos.

O processo eletrônico permite a visualização desse trabalho individual de forma mais detalhada, uma vez que a matrícula do servidor fica registrada em qualquer movimentação processual que fizer. No entanto, o relatório geral de suas movimentações não é disponibilizado para o servidor que praticou os atos. Somente os perfis de magistrado e a Corregedoria Geral da Justiça permitem a visualização dos atos executados pelo servidor<sup>28</sup>.

Dessa forma, o próprio servidor não tem um balanço e diagnóstico de seu próprio trabalho realizado, tampouco noção da quantidade de atividades que realizou em determinado período, o que dificulta até mesmo repensar e desenvolver o ciclo do PDCA<sup>29</sup>, ultimamente, muito utilizado no âmbito do planejamento e gestão estratégica.

O item “c” da seção 2, do Provimento 02/2011 diz que a média mínima de cumprimento de atos de processos, por servidor, é de trinta por dia. Todavia, o Sistema e-Proc/TJTO permite, por exemplo, fazer uma movimentação e depois cancelá-la, contando, dessa forma, como dois atos/movimentação processual praticados, mesmo sendo um deles sem efetividade, uma vez que cancelado. Tal afirmativa se apresentou nos processos analisados.

Dessarte, essa determinação de número de atos a serem realizados, por dia, contida no provimento acima citado não é sinônimo de efetividade e celeridade, ao contrário, admite muito mais retrabalho nas conduções dos processos.

De outra banda, o processo judicial eletrônico não computa os atos processuais preparatórios, que são aqueles praticados antes da concretização do ato formal. Computa

---

<sup>28</sup>Informações obtidas por meio do Suporte Técnico do Sistema e-Proc/TJTO.

<sup>29</sup>O Ciclo PDCA ou SDCA, significa Plan, Do, Check, Action (Planejar, Fazer, Verificar e Agir). Esse método tem a função de garantir que a empresa organize seus processos, não importando a sua natureza. Esse ciclo foi criado por Walter A. Shewart, na década de 20, mas ele se tornou conhecido quando William Edward Deming, um dos gurus da gestão de qualidade, espalhou o conceito pelo mundo. Por esse motivo, o ciclo PDCA ficou conhecido a partir da década de 1950 como ‘Ciclo Deming’. Por meio dessa teoria, cada processo da empresa passa por quatro fases: Planejar (Plan): Nesta fase são definidos os objetivos de cada processo até chegar ao produto/serviço finais requeridos pelo cliente, levando em consideração a política da empresa. Baseado nessa política, o planejamento deve ser composto pelos seguintes passos: identificação do problema, estabelecimento de metas, análise do fenômeno, análise do processo, plano de ação. Fazer (Do): momento em que o plano será executado, assim os indivíduos que participarem da implantação do ciclo PDCA deverão realizar treinamentos de acordo com o método. Cada processo é realizado conforme o definido na primeira fase. Assim são coletados dados para uma análise posterior. Checar(Check). Com a implantação, os processos são analisados por meio de ferramentas próprias, para verificar se cada processo cumpre o proposto no planejamento. É nessa fase que poderão ser encontrados erros ou falhas no processo. Agir (Action): De acordo com o resultado na etapa ‘chechar’, serão observadas as falhas nos processos e se os objetivos foram atingidos, caso contrário, estes devem ser melhorados e as etapas se reiniciam.

somente os registrados no Sistema e-Proc/TJTO. Entretanto, além de movimentações no sistema, os servidores realizam outros atos não computáveis, como atendimento ao telefone, balcão e confecções de documentos fora do Sistema e-Proc/TJTO, como expedição de cartas – via correios –, mandados, dentre outros.

Assim, a maneira que atualmente o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins verifica a produtividade de seus servidores está prejudicando não só estes, mas também e principalmente os jurisdicionados que buscam soluções para seus conflitos no Poder Judiciário, uma vez que movimentações processuais equivocadas caracterizam retrabalho e, consequentemente, atraso na prestação jurisdicional.

Outro gargalo observado, considerado crucial e que atrasa a entrega da prestação jurisdicional, é a falta de padronização da gestão cartorária, principalmente no que diz respeito às movimentações e conduções processuais no Sistema e-Proc/TJTO, pois, mesmo havendo normas gerais, cada magistrado é responsável pela gestão de sua Vara. Não há um modelo padrão. Este procedimento de gestão individual influencia nos resultados finais do processo, pois, dependendo da forma como é conduzido, o processo poderá ter um tempo maior ou menor, desde a sua entrada até sua baixa definitiva.

Isso foi verificado nas Varas Judiciais estudadas, considerando, ainda, suas diferenças estruturais, quantitativos processuais e procedimentos adotados no cumprimento dos feitos, conforme se verá a seguir.

### 5.1 Estudo Comparativo entre dois Cartórios Judiciais Cíveis de Terceira Entrância do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins

Os Cartórios Judiciais estudados situam-se um na capital e um no interior do estado do Tocantins, os quais serão denominados, tão somente, como Cartório A e Cartório B.

No Cartório A, o juiz titular foi nomeado em 2002; todavia, desde 2016, outro juiz está respondendo, tendo em vista convocação do titular pelo Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins. No cartório B, o magistrado foi nomeado titular em 2003.

Até 31 de dezembro de 2016, existiam, no Cartório A, 5.931 processos em tramitação; no cartório B, 8.734 processos.

No Cartório A, além do magistrado, existe um total de 12 pessoas, sendo 5 servidores estatutários, 2 nomeados em comissão, 3 estagiários e 2 servidores cedidos. No cartório B, existem 12 pessoas, sendo 4 servidores estatutários, 2 nomeados em comissão, 2 estagiários, 3 voluntários e 1 servidor cedido.

Quadro 3. Características dos Cartórios Judiciais analisados

<b>Características/ Cartórios</b>	<b>Cartório A</b>	<b>Cartório B</b>	<b>Média</b>
Total de Processos na Vara até 31/12/2016	5.931	8.734	7.332,5
Tempo do juiz na Vara	15 anos – titular 1 ano – juiz que está respondendo	14 anos	-----
Quantitativo de pessoas lotadas na Vara	12	12	12
Quantitativo de processos por servidor estatutário	1.186,2	2.183,5	1.684,85
Quantitativo de processos por total de pessoas lotadas na Vara	494,25	727,83	611,04
Organização interna do trabalho e distribuição dos processos	Distribuição por dígito <sup>30</sup>	Distribuição por dígito <sup>31</sup>	-----
Quantidade de localizadores obrigatórios do Sistema e-Proc/TJTO	17	17	17
Total de localizadores existentes na Vara	140	99	119,5

Fonte: Dados organizados pela autora, a partir de informações obtidas no Sistema e-Proc/TJTO.

<sup>30</sup>Conforme dispõe o Provimento nº 02/2011/CGJUS/TO: Consolidação das Normas Gerais da Corregedoria Geral da Justiça, publicado no Diário da Justiça nº 2.577, de 28/1/2011.

<sup>31</sup>Conforme dispõe o Provimento nº 02/2011/CGJUS/TO: Consolidação das Normas Gerais da Corregedoria Geral da Justiça, publicado no Diário da Justiça nº 2.577, de 28/1/2011.

Tanto o Cartório A quanto o Cartório B recebem os processos e petições, via sistema e-Proc/TJTO, uma vez que o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins já se encontra com seus processos totalmente eletrônicos.

De acordo com os dados acima, o Cartório A teve, até 31 de dezembro de 2016, menor quantitativo de processos que o Cartório B. Consequentemente, menor relação processos/servidores estatutários e por total de pessoas lotadas na Vara. Evidenciado, pois, que o quantitativo de servidores é inferior ao necessário, se considerado o número de processos existente em cada Vara Judicial.

A estrutura funcional dos Cartórios Judiciais do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins é composta por um juiz de direito, um escrivão judicial e técnicos judiciários de 1ª Instância, estes, com quantitativo de acordo com a entrância da Vara<sup>32</sup>. Todavia, observou-se que no Cartório A, dos 5 servidores estatutários, existem 3 técnicos judiciários e 2 escrivães judiciais, sendo que um destes exerce a função de assessor jurídico de 1ª Instância. E, no Cartório B, dos 4 servidores estatutários, todos são técnicos judiciários de 1ª Instância, inexistindo a figura do escrivão judicial neste Cartório<sup>33</sup>.

Dessa forma, não foi possível identificar os exatos relacionamentos profissionais, principais e acessórios, em relação aos cargos dos Cartórios Judiciais estudados. No que diz respeito à organização interna do trabalho e distribuição dos processos, os Cartórios Judiciais estudados seguem o que diz o Provimento nº 02/2011/CGJUS/TO, ou seja, por dígito, conforme acima explicitado.

Quanto aos localizadores (prateleiras virtuais) no Sistema e-Proc/TJTO, ressalta-se que o referido sistema disponibiliza 17 localizadores de existência obrigatória. No entanto, observou-se que as Varas Judiciais analisadas criaram outros localizadores, além dos já existentes, sendo que o Cartório A criou 140 localizadores extras, e o Cartório B 99 localizadores a mais<sup>34</sup>.

A faculdade de criar outros localizadores, além dos necessariamente obrigatórios, embora possa, aparentemente, demonstrar mais organização da Vara, este quantitativo, se não gerenciado de forma adequada, pode atrapalhar até mesmo o andamento dos processos, caso não sejam movimentados nos tempos necessários e para os localizadores corretos.

Considerando-se que esta pesquisa objetivou analisar apenas dados quantitativos dos cartórios relacionados, que já estivessem em base de dados já existentes, não foram analisadas

---

<sup>32</sup>Anexos II e III da Lei Complementar nº 10, de 1996.

<sup>33</sup>Dados, de acordo com as informações repassadas pelo TJTO.

<sup>34</sup>Quantitativo de acordo com informações obtidas no Sistema e-Proc/TJTO.

questões de relacionamentos interpessoais entre magistrados, escrivães judiciais, assessores e demais servidores, nem mesmo o ambiente de trabalho com infraestrutura e equipamentos tecnológicos. No entanto, considerando-se que ambos os cartórios se encontram localizados em Fóruns com estruturas novas, seus equipamentos e infraestruturas podem ser considerados adequados para o ambiente de trabalho.

Com o intuito de delimitar a pesquisa, em ambos os cartórios foram selecionados somente os processos que tiveram algum tipo de audiência realizada em 2016. Destes, procurou-se considerar somente os que já se encontravam baixados.

O período considerado para coleta dos dados referente ao ano de 2016, tanto no Cartório A quanto no Cartório B, foi o compreendido entre os dias 7/1/2016 e 19/12/2016, considerando que este é período de funcionamento do Poder Judiciário do Estado do Tocantins<sup>35</sup>.

Para extração do quantitativo de processos no período acima definido, utilizou-se do Sistema e-Proc/TJTO, para o qual esta servidora teve acesso permitido. Os dados foram selecionados por filtro existente no sistema, denominado relatório das audiências realizadas, em que é possível colocar o período de início e fim da pesquisa, sendo, dessa forma, considerada a data do início: 7/1/2016, e a data do fim: 19/12/2016. O referido filtro permite, ainda, determinar os locais em que as audiências foram realizadas, e selecionadas todas as salas disponíveis para cada Vara Judicial.

A partir dos elementos fornecidos ao Sistema e-Proc/TJTO, no que tange ao Cartório A, o filtro disponibilizou as seguintes informações:

Um quantitativo de 128 processos com audiências realizadas. Deste quantitativo, 45 processos já se encontravam baixados, os quais foram objetos de análise quanto aos tipos de ações. Sendo elas: 34 de Cobrança, 4 de Indenização, 1 de Revisão Contratual, 2 de Obrigação de Fazer, 2 Declaratórias de Inexistência de Débitos, 1 de Anulação de Contrato por defeito do produto c/c Danos morais e materiais e 1 de Reintegração/Manutenção de posse, conforme tabela abaixo.

---

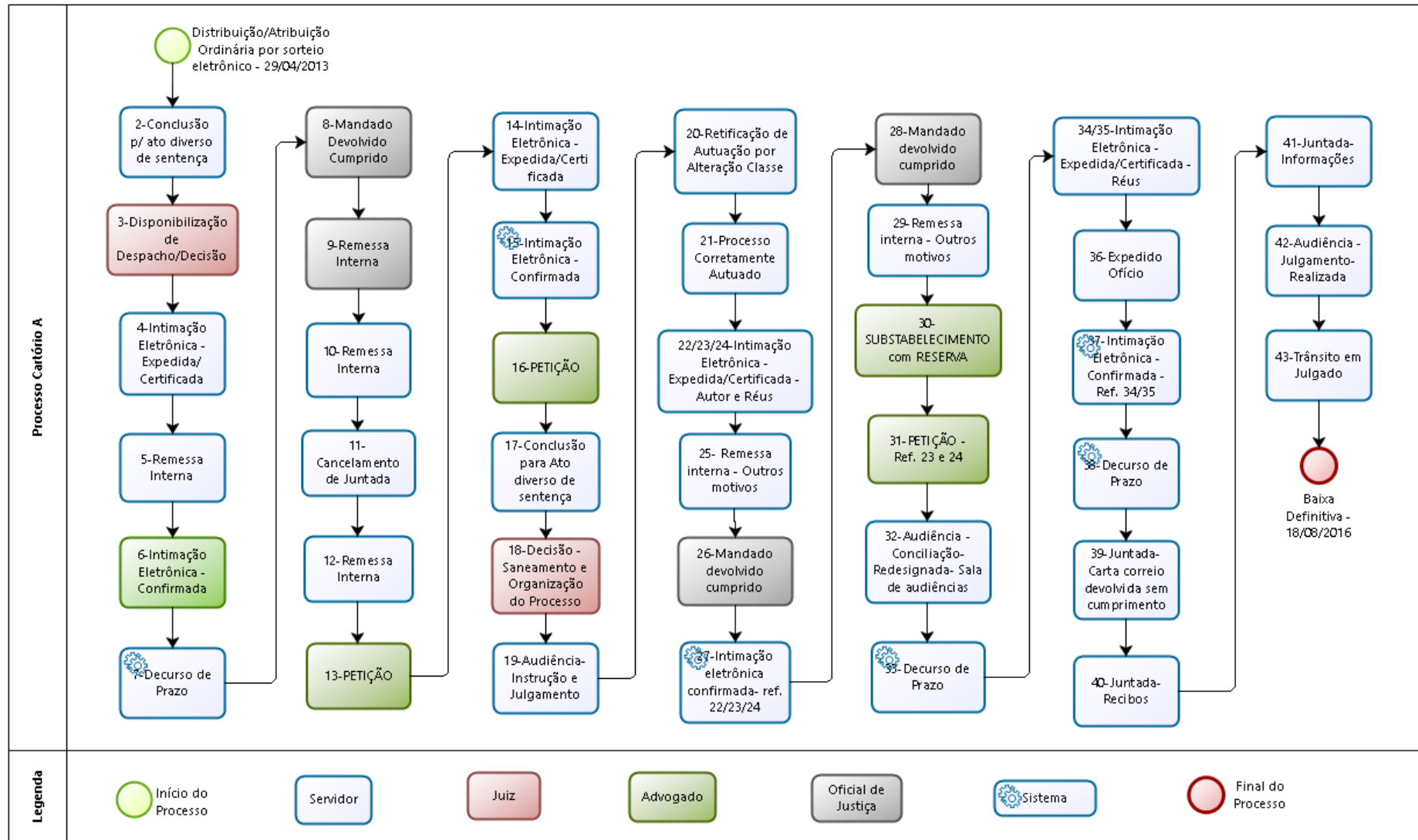
<sup>35</sup>Regimento Interno TJ/TO – Resolução nº 004/2001. Art. 301: Art. 301. São feriados no Poder Judiciário Tocantinense, além daqueles fixados em lei, exceto o constante da alínea “c” deste artigo: b) os dias compreendidos entre 20 de dezembro e 6 de janeiro; (alínea “b” alterada pela Resolução nº 002, de 2007).

Quadro 4. Tipos e quantidades de ações – Cartório A.

<b>Tipos de Ações</b>	<b>Quantidade</b>
Anulação de Contrato	1
Cobrança	34
Declaratória de Inexistência de Débitos	2
Indenização	4
Obrigação de Fazer	2
<b>Reintegração de Posse</b>	<b>1</b>
Revisão Contratual	1
Total de ações com audiências realizadas em 2016	<b>45</b>

Fonte: Dados organizados pela autora a partir de informações contidas no Sistema e-Proc/TJTO.

Figura 22. Processo Cartório A.



Fonte: Dados organizados pela autora a partir de informações contidas no Sistema e-Proc/TJ



Seguindo o mesmo padrão de elementos fornecidos para a referida pesquisa no Cartório B, o Sistema e-Proc/TJTO disponibilizou as seguintes informações:

Um quantitativo de quantitativo de 125 processos com audiências realizadas. Deste quantitativo, 33 processos já se encontravam baixados, os quais também foram objetos de análise, quanto aos tipos de ações. Sendo elas: 5 de Pensão por Morte, 2 de Cobrança de Salário maternidade, 12 de Aposentadoria por Idade, 6 de Retificação de Registro, 1 Declaratória de Nulidade de Título, 1 de Reintegração de Posse, 1 de Interdito Proibitório, 5 Cartas Precatórias, conforme tabela abaixo.

Quadro 5. Quadro de Tipos e quantidades de ações – Cartório B.

<b>Tipos de ações</b>	<b>Quantidade</b>
Pensão por Morte	5
Cobrança de Salário-Maternidade	2
Aposentadoria por Idade	12
Retificação de Registro	6
Declaratória de Nulidade de Título	1
<b>Reintegração de Posse</b>	<b>1</b>
Interdito Proibitório	1
Cartas Precatórias	5
<b>Total de ações com audiências realizadas em 2016</b>	<b>33</b>

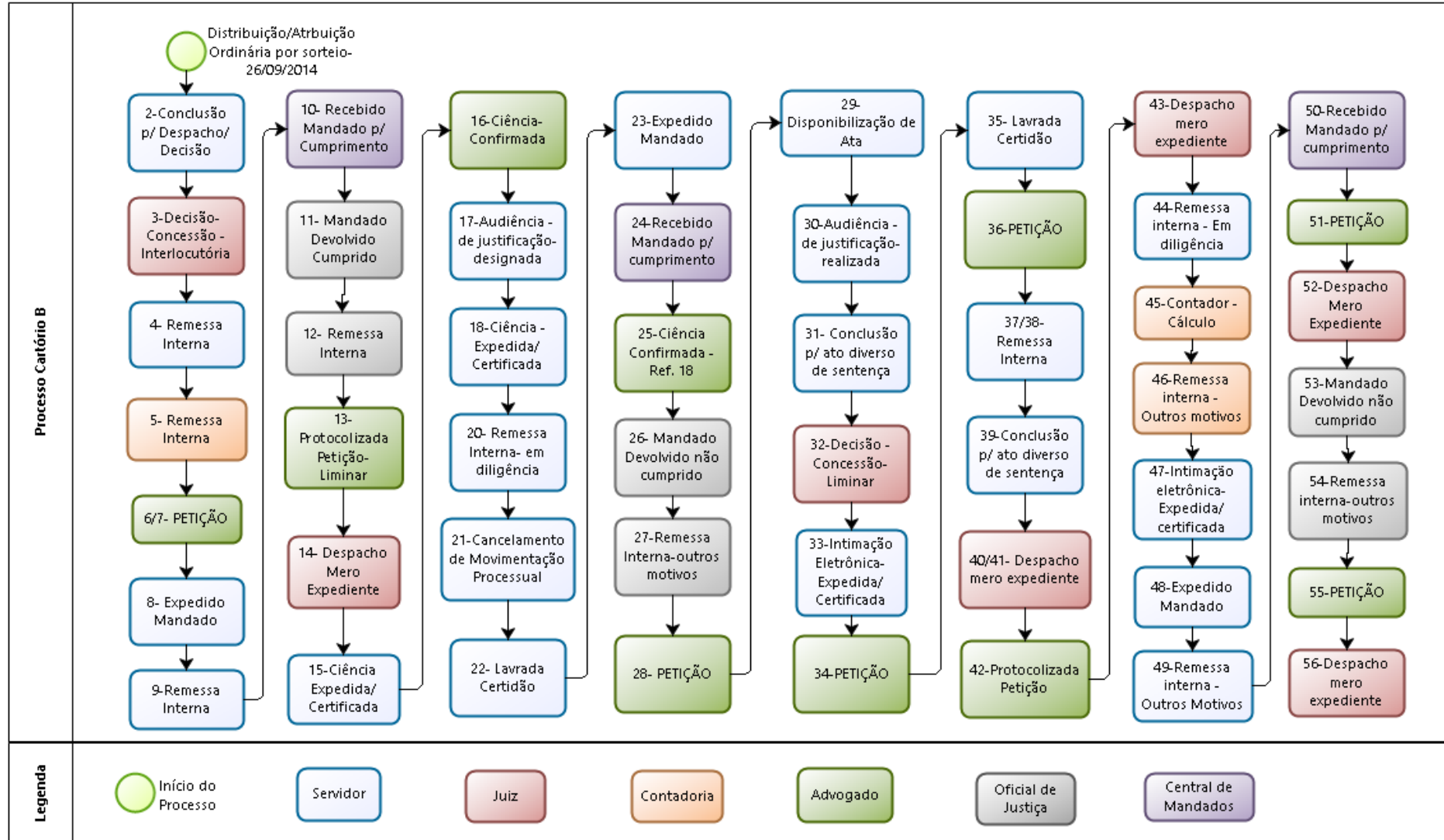
Fonte: Dados organizados pela autora a partir de informações contidas no Sistema e-Proc/TJTO.

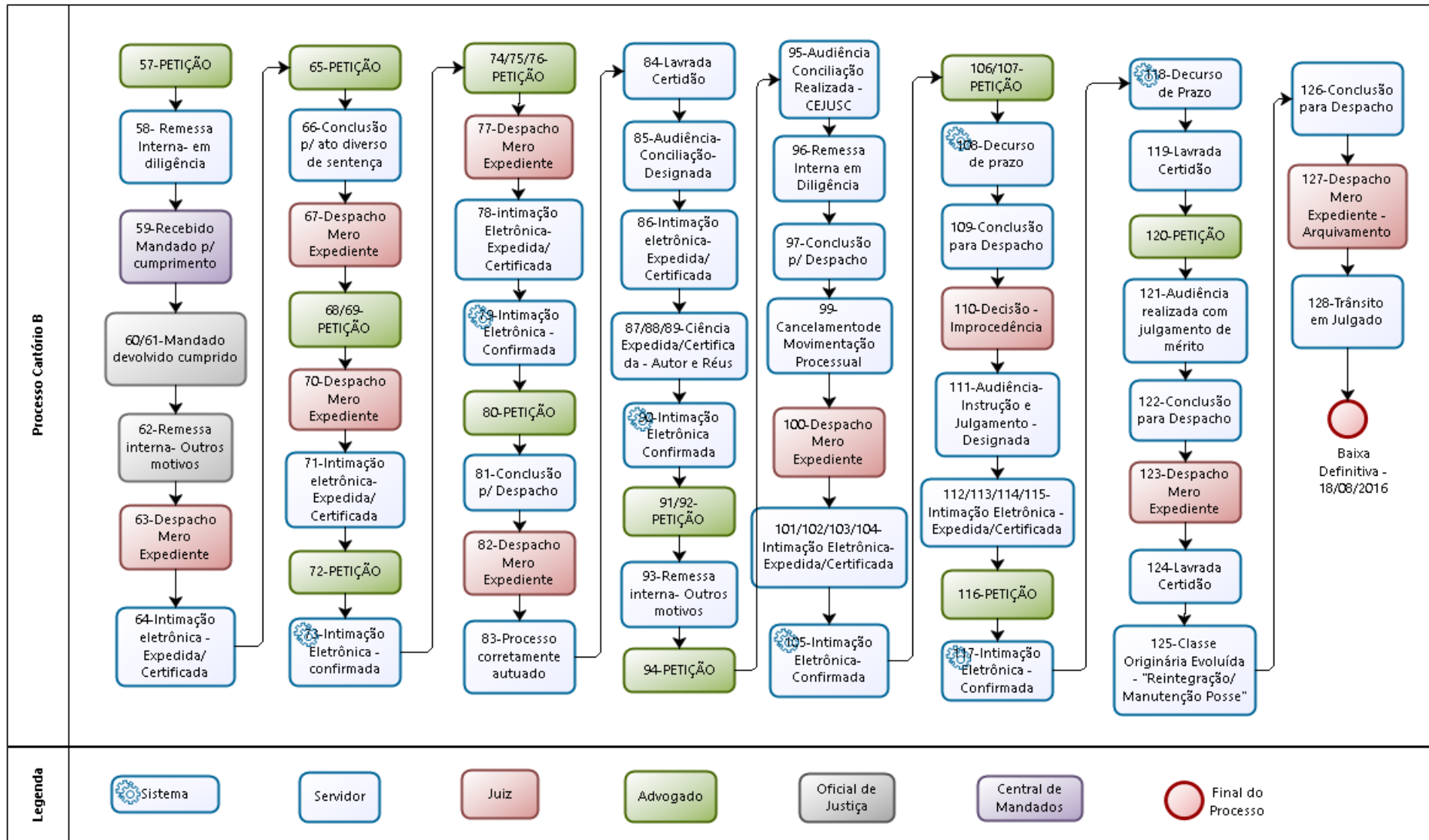
Considerando a necessidade de realizar a pesquisa comparativa entre os dois Cartórios Judiciais, optou-se por analisar o mesmo tipo de ação em ambos os cartórios. Dessa forma, a partir dos filtros realizados, nos termos acima, verificou-se que somente um tipo de ação com a mesma classe/assunto<sup>36</sup> estava presente nas duas Varas Judiciais, qual seja, Ação de Reintegração de Posse.

Assim, estes dois processos localizados, um em cada Vara, foram objetos de análise mais particularizada, em que foi possível comparar os procedimentos realizados por ambos os cartórios para um mesmo tipo de ação, notadamente no que diz respeito aos procedimentos adotados no Sistema e-Proc/TJTO, desde sua entrada até sua baixa definitiva.

<sup>36</sup>Definido pelo Conselho Nacional de Justiça como sendo o tipo de procedimento adotado, com o que se pretende assegurar a distribuição por competências em razão da matéria.

Figura 23. Processo Cartório B.





Fonte: Dados organizados pela autora a partir de informações contidas no Sistema e-Proc/TJTO.

Em síntese, o Processo do Cartório A iniciou-se em 2014. Em decisão, o magistrado recebeu a inicial e determinou a citação dos requeridos, os quais contestaram e, em seguida, a parte-autora foi intimada para manifestar acerca da contestação, momento em que inseriu petição nesse sentido. Em seguida, o magistrado proferiu decisão saneadora fixando os pontos controvertidos e designando audiência de instrução e julgamento. Todavia, na data designada para a referida audiência, as partes pediram suspensão do feito para tentativa de amadurecimento de possível conciliação, o que foi deferido pelo magistrado, designando nova data de audiência, na qual houve transação entre as partes e proferida sentença em audiência. O processo eletrônico teve 44 eventos/movimentações no Sistema e-Proc/TJTO, e foi baixado em 18 de agosto de 2016, com o Código 1.707<sup>37</sup>, da Tabela Processual Unificada do Conselho Nacional de Justiça.

Já o Processo do Cartório B, teve início em 2013, no qual o magistrado primeiramente designou audiência de justificação. Após, deferiu a liminar pleiteada, com mandado de reintegração na posse do imóvel. Os requeridos contestaram e, em seguida, o magistrado determinou a remessa dos autos ao Centro Judicial de Conciliação e Solução de Conflitos da Comarca (CEJUSC)<sup>38</sup>, momento em que as partes requereram nova audiência, o que foi indeferido pelo magistrado, determinando a produção de provas. Em decisão seguinte, saneou o feito e designou audiência de instrução e julgamento, na qual as partes entabularam acordo, o qual foi homologado pelo magistrado. Este processo eletrônico teve 129 eventos/movimentações no Sistema e-Proc/TJTO e foi baixado, também, em 18 de agosto de 2016, com o Código 156<sup>39</sup>, da Tabela Processual Unificada do Conselho Nacional de Justiça.

A norma vigente determina os seguintes procedimentos para as Ações de Reintegração de Posse:

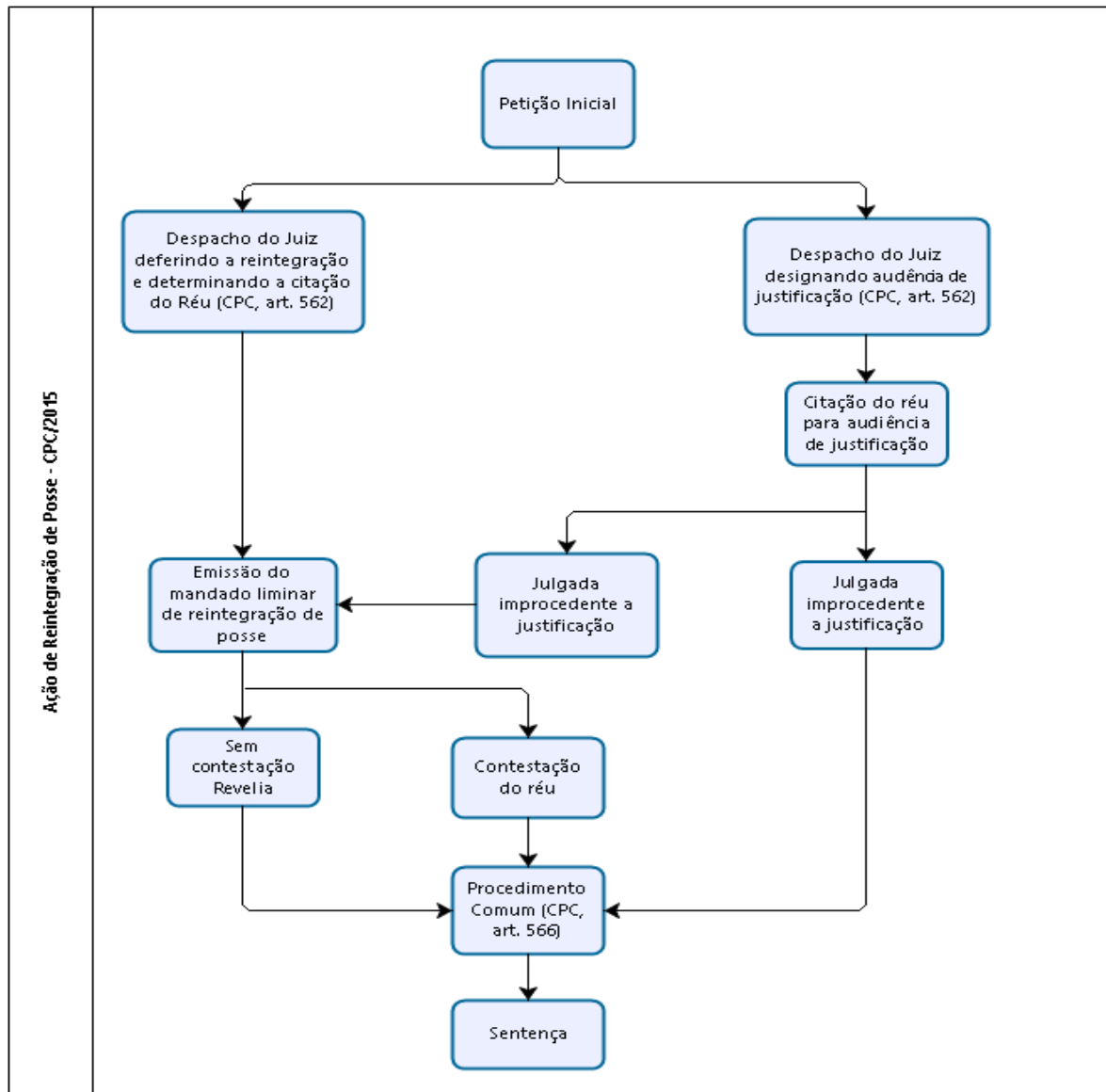
---

<sup>37</sup>Código TPU nº 1.707: Reintegração/Manutenção de Posse.

<sup>38</sup>A Resolução nº 125, de 2010, do CNJ determinou, em seu artigo 8º, que todos os tribunais de justiça do País, criassem os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CENTROS ou CEJUSCs), unidades do Poder Judiciário, preferencialmente responsáveis pela realização ou gestão das sessões e audiências de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores, bem como pelo atendimento e orientação ao cidadão. No estado do Tocantins, das 42 Comarcas do TJTO, somente dezesseis possuem Cejuscs já instalados, conforme informações contidas no Relatório Justiça em Números. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/11/100d387b0339d6d8544a29e30a3b2150.pdf>. Acesso em 23 nov. 2017.

<sup>39</sup>Código TPU nº 156: Cumprimento de Sentença.

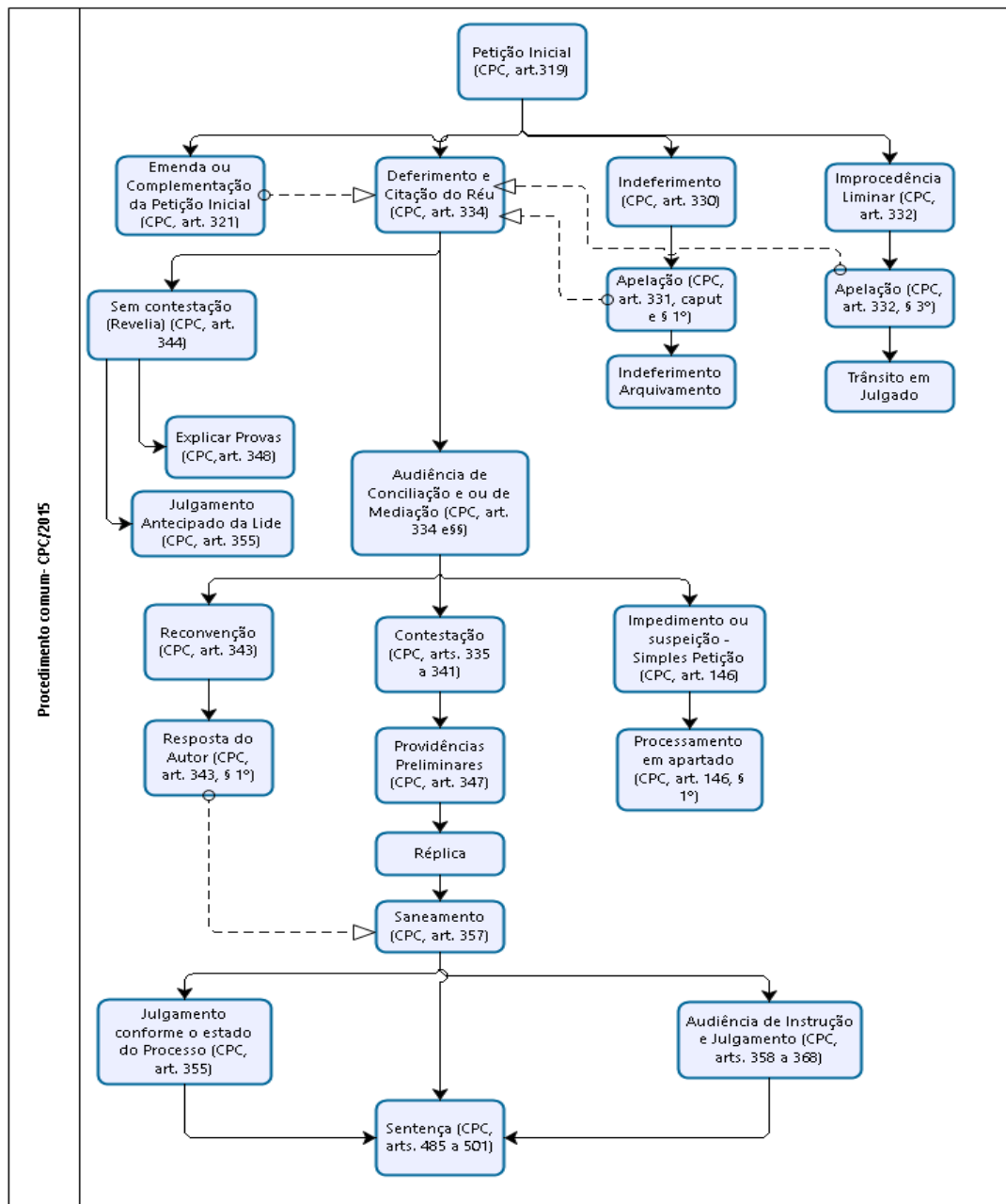
Figura 24. Fluxograma referente à Ação de Reintegração de Posse.



Fonte: Dados organizados pela autora a partir de instrumentos normativos vigentes.

Caso haja contestação, o processo segue o rito comum, conforme fluxograma abaixo:

Figura 25. Fluxograma referente ao Procedimento Comum.



Fonte: Dados organizados pela autora a partir de instrumentos normativos vigentes.

Conforme se verifica nos fluxogramas acima, as duas ações judiciais tiveram contestação, necessitando, dessa forma, seguir o rito comum. Entretanto, embora as determinações dos magistrados acerca do prosseguimento do feito estejam de acordo com a norma vigente<sup>40</sup>, as movimentações posteriores para cumprimento da ordem não foram

<sup>40</sup>Os fluxogramas apresentados referem-se à norma atual vigente: CPC, de 2015. Embora os processos analisados tenham iniciado em data anterior ao Novo Código, a partir de sua vigência, ocorrida em 18 de março de 2016, os atos posteriores seguiram a norma atual, sem prejuízo dos atos já praticados.

semelhantes para os dois cartórios judiciais. Assim, não foi possível apontar, precisamente, todos os vários elementos que, necessariamente, deveriam compor o tempo para o cumprimento da ordem e demais movimentações, nos processos analisados. No entanto, foi possível apontar as rotinas que mais afetaram o tempo de tramitação dos processos judiciais avaliados, conforme tabela abaixo.

Quadro 6. Tipos de movimentações processuais.

<b>Tipos de Movimentações Processuais</b>	<b>Cartório A</b>	<b>Cartório B</b>
Da distribuição do processo à conclusão inicial ao magistrado	3 dias	3 dias
Decisão inicial após a conclusão	38 dias	1 dia
Intimação à parte/advogado acerca da decisão inicial	13 dias	150 dias <sup>41</sup>
Cumprimento da decisão inicial pelo cartório	13 dias	9 dias
Mandado devolvido cumprido	21 dias	20 dias
Intimação à parte-autora para manifestar acerca da contestação	10 dias	1 dia
Conclusão após manifestação da parte-autora sobre a contestação	9 dias	22 dias
Decisão saneadora, após manifestação da parte	985 dias	266 dias
Movimentação “Processo Corretamente Autuado” – da data da entrada do processo	1.109 dias	357 dias
Quantidade de dias da data da entrada do processo/distribuição até a baixa definitiva	1.207 dias	692 dias
Quantidade de mandados expedidos	2	3
Quantidade de “cancelamento de movimentação processual”	1	2
Quantidade de petições após a distribuição	3	25
Quantidade de audiências designadas no curso do processo	3	3
Quantidade de audiências realizadas no curso do processo	1	3

Fonte: Dados organizados pela autora a partir de informações contidas no Sistema e-Proc/TJTO.

O tempo utilizado pelas Varas Judiciais para a prática de determinados atos confirma que as rotinas cartorárias compõem a maior parte do tempo dos processos judiciais, as quais, se não bem gerenciadas, contribuem para a morosidade da justiça.

Enquanto o processo depende de procedimentos a serem realizados pela Vara Judicial – seja pelos próprios servidores ou pelo magistrado –, mas não há movimentações processuais ou estas demoram acontecer, o tempo em que o processo está paralisado ou é

<sup>41</sup>Neste caso, a demora se deu tendo em vista os procedimentos adotados no momento do cumprimento da ordem. Pois, antes de proceder à intimação, o cartório realizou outras movimentações processuais, como remessa à contadoria para cálculo de custas de locomoção, expedição de mandados, dentre outros. Diferentemente do Cartório A que no mesmo dia que cumpriu a decisão intimou, também, o advogado.

realizado procedimento diverso do necessário pode ser considerado como tempo perdido, uma vez que não são praticados atos imprescindíveis ao andamento do feito<sup>42</sup>.

Embora descontados os períodos em que os autos aguardam manifestação da parte ou de qualquer diligência externa, conquanto estas tenham acontecido com frequência, notadamente no Cartório B, o tempo em que os processos dependeram de atos a serem praticados pelos cartórios e magistrados foi elevado em relação ao tempo total de seus processamentos.

A quantidade de audiências designadas e realizadas tanto no Cartório A quanto no Cartório B foi pequena, em relação ao tempo de tramitação processual. Em nenhum dos processos foram expedidas cartas precatórias, mas apenas expedições de mandados, os quais também foram expedidos em pequena quantidade.

Os recursos são muito utilizados na primeira instância; todavia, os processos analisados não tiveram recursos, uma vez que nos dois casos houve transação em audiência cujas sentenças foram homologatórias.

A demora não está em realização de rotinas complexas, mas no tempo de espera para que cada procedimento fosse realizado. Exemplifica-se o tempo utilizado para os cartórios darem cumprimento à decisão inicial. O Cartório A demorou treze dias para dar prosseguimento ao feito; já o Cartório B, nove dias. Para fazer conclusão, após a manifestação da parte-autora sobre a contestação, os Cartórios A e B demoraram nove e vinte e dois dias, respectivamente.

Vários fatores acarretam esse retardamento na concretização dos atos necessários ao andamento do feito, dentre eles o quantitativo de processos atualmente existentes, os quais não condizem com o número de servidores. Tanto que, no Cartório A, é de 1.186,2 o quantitativo de processos por servidor estatutário; e no Cartório B, esta soma chega a 2.183,5 processos por servidor concursado.

Essa quantidade diminui quando outras pessoas que não fazem parte do quadro efetivo, como voluntários, estagiários e servidores cedidos, são incluídas na divisão dos trabalhos, chegando a 494,25 processos por servidor no Cartório A; e 727,83 processos por servidor no Cartório B.

Outro resultado que chamou a atenção foi o tempo despendido para proferir decisão saneadora, em ambos os processos. Sendo que o Cartório A, ainda que com quantitativo de processos inferior ao Cartório B e com o mesmo número de servidores, delongou novecentos

---

<sup>42</sup>Tempo perdido foi considerado como aquele em que o processo aguardou alguma providência, mas não foi realizada.



e oitenta e cinco dias para disponibilizar a decisão saneadora, o que corresponde a dois anos, oito meses e dez dias, contados da data da conclusão anterior. Frisa-se que não há no referido processo nenhuma justificativa acerca dessa demora.

Já o Cartório B, com número bem superior de processos, no entanto, com número de servidores igual ao Cartório A, o tempo de espera para a prolação da decisão saneadora foi de duzentos e sessenta e seis dias, o que corresponde a oito meses e vinte e dois dias.

O tempo, em dias, da entrada do processo judicial até sua baixa definitiva também mereceu destaque, uma vez que o Cartório A teve uma soma de mil duzentos e sete dias, o que corresponde a três anos, três meses e dezoito dias. Assim, no Cartório A, mais da metade do tempo de tramitação processual, o feito ficou aguardando decisão saneadora. Já o Cartório B, teve um tempo de espera de seiscentos e noventa e dois dias, o que corresponde a um ano, dez meses e vinte e um dias.

Se calculada a média de ambos os cartórios judiciais analisados, as partes tiveram um de tempo espera, desde a entrada até a baixa definitiva dos processos, um total de novecentos e quarenta e nove dias. Embora este resultado esteja abaixo da média nacional, ainda é considerado longo, e poderia ser menor se todos os procedimentos fossem realizados de maneira uniforme e mais bem definidos.

No que diz respeito ao tempo para a juntada das petições, este não foi computado porque as peças são realizadas de forma automática pelo sistema. Entretanto, observou-se que, em ambos os cartórios, não houve demora por parte dos advogados para peticionar, até porque possuíam prazos para tanto.

De outro modo, os Cartórios A e B não demoraram muito tempo para baixar os processos em questão, após prolação da sentença, certamente pelo fato de não haver recursos nem outras providências externas. O Cartório A baixou o processo definitivamente no mesmo dia em que a sentença foi proferida.

Já o Cartório B temporizou vinte e três dias, após a sentença, para baixar definitivamente o feito, porque neste cartório houve, ainda, dois despachos e duas certidões, para esclarecimentos acerca da movimentação correta do feito, após a sentença.

Contudo, ressalta-se que, apesar de o Cartório B ter mais movimentações no Sistema e-Proc/TJTO, o tempo de tramitação processual nesta Vara, desde a distribuição do processo até a baixa definitiva foi menor em relação ao Cartório A.

Embora os resultados aqui apresentados não representem a totalidade de ações existentes nem os mesmos procedimentos adotados pelas demais Varas Judiciais do Poder Judiciário Tocantinense podem depreender possível realidade existente também em outras

Comarcas e Varas do Estado, considerando que exercem funções semelhantes, de acordo com as normas vigentes.

Os resultados obtidos neste estudo podem ser interpretados conforme o descrito por Luiz Umpierre de Mello Serra, em 1996:

Em princípio, as críticas relativas à morosidade formuladas ao Poder Judiciário pareciam injustas, se analisadas do ponto de vista do próprio Poder, pois tinham conhecimento das dificuldades encontradas por seus integrantes. (...) após alguma análise diagnóstica, pôde-se perceber que ocorria manifesta a ausência de uma política pública, clara, transparente, objetiva, de contratação e movimentação de pessoal, de treinamento específico dos servidores para o desempenho de suas atividades, de treinamento para o atendimento ao público, que levasse ao aprimoramento dos serviços prestados, visando torná-los mais simplificados, ao alcance e de fácil compreensão por aqueles de menor preparação técnica ou intelectual(SERRA, 1996, p. 7 e 8).

É notório que o Poder Judiciário do Estado do Tocantins está sempre em busca de ações inovadoras voltadas para a gestão e planejamento. No entanto, os projetos e ações desenvolvidos devem envolver diretamente a primeira instância, a qual é fundamental para a efetividade da justiça, de acordo com o comprovado pelo Relatório Justiça em Números 2017.

De outra forma, observa-se que o sistema de administração do Poder Judiciário brasileiro ainda padece, visto que existe um grande desafio acerca da implantação de um sistema de gestão gerencial sistemático e padronizado, ante a grande carência de recursos humanos e qualificação profissional.

Neste sentido, esta pesquisa buscou elucidar que os atos processuais, por mais simples que sejam, influenciam nos resultados gerais da instituição; e a gestão estratégica com vista a um caminhar conjunto e planejado objetiva, dentre outros, contribuir para a melhoria, notadamente, da prestação jurisdicional, uma vez que as competências, a partir do agrupamento de conhecimentos, habilidades, atitudes técnicas e comportamentais, associadas ao desempenho com metas pré-estabelecidas e resultados, melhorados por meio de treinamento e desenvolvimento contínuo de todos os envolvidos, elevarão os resultados a serem conquistados.

Para tanto, sugere-se que a equipe a ser implantada, nos termos da proposta de projeto, em apêndice, faça o mapeamento comportamental e avaliação das competências, habilidades e atitudes de cada servidor, além dos conhecimentos necessários para a função e para o manuseio do Sistema e-Proc/TJTO e dos demais programas a serem utilizados para o desenvolvimento de suas atividades.

Além disso, as competências, como empreendedorismo, flexibilidade, foco nos resultados, excelência na prestação dos serviços inerentes ao cargo, visão sistêmica, trabalho em equipe, comprometimento e relacionamento interpessoal, devem constar do referido mapeamento, para posterior distribuição das tarefas, conforme as habilidades de cada servidor.

Conforme aludido no percurso metodológico, a pesquisa realizada em duas Varas Judiciais Cíveis de 3ª Entrância do Estado do Tocantins analisou, além do trâmite processual e procedimentos metodológicos nos processos com a mesma classe/assunto, o quantitativo de servidores efetivos, estagiários, assessores, magistrados, voluntários e servidores cedidos.

Comparando o estudo em tela com a pesquisa realizada no estado de São Paulo<sup>43</sup>, que esta pesquisadora teve como referência, constata-se que os entraves administrativos, oriundos da organização e gestão administrativa dos cartórios, estão presentes em ambos os tribunais, além de outros gargalos que interferem diretamente na prestação jurisdicional e celeridade da justiça, tendo, como exemplo, a disparidade entre o quantitativo de demandas e o número de servidores, tempo de tramitação processual e acúmulo das atividades.

Em ambos os tribunais, os atos ordinatórios – que são os procedimentos realizados pelos servidores quanto ao prosseguimento do processo, em situações repetidas e cotidianas, em que não há necessidade de proferimento de decisão de cunho jurisdicional pelo magistrado –, estão determinados em Provimentos e/ou Portarias, sendo que no Tribunal de Justiça de São Paulo constam nos artigos 195 e 196 das Normas de Serviço da Corregedoria Geral da Justiça, e no Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins constam no item 2.6.22 do Provimento nº 02, de 2011.

Entretanto, algumas características identificadas foram contrárias, se comparados os dois Tribunais de Justiça. Vejamos:

O Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins é considerado pelo Conselho Nacional de Justiça como Tribunal de pequeno porte. Possui, atualmente, 42 Comarcas, com 152 Varas, Juizados e serventias judiciais e 117 juízes de direito<sup>44</sup>. O Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo é considerado Tribunal de grande porte, nele atuam aproximadamente 2 mil juízes nas 319 Comarcas existentes no Estado<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup>Análise da Gestão e Funcionamento dos Cartórios Judiciais Ministério da Justiça – Secretaria de Reforma do Judiciário Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

<sup>44</sup>Disponível em: <https://gestaodepessoas.tjto.jus.br/site#>. Acesso em 18 nov. 2017.

<sup>45</sup>Disponível em: <http://www.tjst.jus.br/PrimeiraInstancia>. Acesso em 18 nov. 2017.

No Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, todos os processos tramitam em meio eletrônico. No Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, o percentual de processos que já se encontra em meio eletrônico é de 93,3%<sup>46</sup>.

No Poder Judiciário do Estado do Tocantins, as petições são juntadas de forma automática, com exceção de poucos documentos que não são possíveis de serem juntados no Sistema e-Proc/TJTO, devido ao tamanho e forma, por exemplo. No Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo ainda há petições protocolizadas/distribuídas em meio físico, as quais são destinadas diariamente para as respectivas Varas Judiciais. À vista disso, as juntadas tornam-se mais difíceis e demoradas, uma vez que o trabalho é realizado manualmente e requer cuidados mais específicos, notadamente para que não haja juntadas equivocadas em processo diverso do que deveria.

Ademais, vários procedimentos, embora pequenos, mas que também requerem tempo, como a perfuração de folhas, numeração de páginas, carimbos em folhas, dentre outros, acabam por atrasar o andamento do processo. Situação já eliminada no Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, com a implantação do Processo Judicial Eletrônico.

No que diz respeito à remessa dos processos para outras localidades e a contagem de prazos, o processo eletrônico facilita este procedimento, enquanto o processo físico é feito manualmente.

No Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo existe a figura do diretor/chefe de cartório<sup>47</sup>, escrevente chefe, oficial maior, escreventes, auxiliares judiciários. No Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins não existe a figura de diretor/chefe. Este papel é exercido pelo escrivão judicial. Há no Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, a figura de técnicos judiciários de 1ª Instância.

Quanto à utilização de modelos para confecção de atos, ressalta-se que o Processo Eletrônico e-Proc/TJTO disponibiliza ferramenta que facilita a confecção de expedientes, uma vez que armazena modelos diretamente no sistema, necessitando apenas de poucas informações, como qualificação das partes, prazos, dentre outros, para sua confecção. Entretanto, observou-se que, nos processos analisados, os servidores ainda não utilizam efetivamente essa ferramenta, como não há padronização de modelos a serem seguidos pelas Varas Judiciais do Tribunal de Justiça do Tocantins.

---

<sup>46</sup>Conforme dados do Relatório Justiça em Números 2017. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/11/100d387b0339d6d8544a29e30a3b2150.pdf>. Acesso em 18 nov. 2017.

<sup>47</sup>Responsável por organizar o funcionamento do cartório, redigir minutas de decisão e auxílio aos escreventes em grande atraso de serviços.

No Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, mais de um terço dos funcionários (35,9%) declararam não ter estímulo para trabalhar. Embora esta entrevista não tenha sido realizada na presente pesquisa, tendo em vista a análise apenas de dados já existentes, é possível que os servidores efetivos do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins também apresentem tais características, pois, não obstante a necessidade de mecanismos internos de motivação e incentivo dos servidores efetivos, com vista a proporcionar crescimento pessoal e melhoria contínua dos resultados obtidos individual e coletivamente considerados, não estão presentes nos cartórios judiciais analisados, pois a pesquisa apontou que a maioria dos nomeados em comissão não é de servidor efetivo, o que se torna factível como fator de desestímulo para o trabalho.

No Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, ficou evidenciado que os cartórios em que juízes exercem suas funções há mais tempo não são, necessariamente, os mais organizados, nem mesmo para processar os feitos em menor tempo. No Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, observou-se que os magistrados titulares possuem basicamente o mesmo tempo de atuação nas Varas, quinze anos o titular do Cartório A, e quatorze anos o juiz titular do Cartório B. Com a ressalva de que, há um ano, outro magistrado está respondendo no Cartório A, pelo fato de o titular ter sido convocado pelo Tribunal de Justiça. No entanto, os processos analisados demoraram 1.207 dias e 692 dias, respectivamente, da data de sua distribuição até sua baixa definitiva.

Importante frisar que o Cartório A, em que o juiz titular foi convocado para prestar serviço no Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, temporizou um maior número de dias para proferir a decisão saneadora no feito, novecentos e oitenta e cinco dias, enquanto o cartório B deteve um quantitativo de duzentos e sessenta e seis dias.

Nesse diapasão, apesar de os Tribunais de Justiça do Estado do Tocantins e do Estado de São Paulo possuírem estruturas não semelhantes, em especial pelos seus portes, observa-se que os gargalos administrativos estão presentes em ambos os Tribunais de Justiça, principalmente na organização interna do ambiente, como a redistribuição da força de trabalho, tempo de espera para a finalização de processos, escassez de recursos humanos, dentre outros, os quais necessitam de urgência em suas resoluções.

Para tanto, faz-se necessária a aplicação de novos mecanismos de gestão, capazes de solucionar deficiências apontadas, sobretudo na prestação de serviços voltada para a qualidade e melhoria de resultados, em benefício dos jurisdicionados.

Conforme já apontado, o principal objetivo das atividades desenvolvidas pelos cartórios judiciais é a prestação jurisdicional, porque representa e agrega os valores

institucionais, tendo em vista que representam a atividade-fim do Poder Judiciário e sua missão institucional. E o seu aperfeiçoamento certamente refletirá uma imagem positiva do Poder Judiciário.

## 6 CARTÓRIOS JUDICIAIS ENQUANTO ATORES DO SISTEMA DE JUSTIÇA

Notou-se que os atos praticados em cartórios judiciais possuem grande influência sobre o sistema de justiça. Entretanto, os impactos que provocam ainda não são totalmente considerados, uma vez que ainda não são dados grandes destaques às tarefas burocráticas, como as percebidas nos casos analisados.

A influência não diz respeito somente aos atos praticados, mas estende-se, também, à condução e gestão exercida pelo magistrado e servidores do cartório, tendo em vista serem os responsáveis pelo imenso volume de trabalho e andamento dos feitos.

Paulo Eduardo Alves da Silva (2006) afirma que

Os Cartórios Judiciais não compõem o foco imediato de atenção da ciência processual ou da Administração Pública, tampouco do legislador reformista ou dos gestores dos tribunais. Pela doutrina processual, o cartório judicial sequer recebe tratamento autônomo. Os servidores, individualmente, são classificados como “auxiliares da justiça”, ao lado dos peritos, oficiais de justiça, intérpretes e outros, mas os cartórios não são categorizados em separado. Já a ciência da Administração Pública não está próxima o suficiente do universo forense para analisar e propor novos modelos de gestão dos tribunais e dos cartórios. As reformas legislativas em matéria processual focam pontualmente institutos processuais específicos, criando-os, alterando-os ou dando-lhes novos caminhos ou efeitos, sem, contudo, considerarem que esses institutos se consolidarão em atos e peças judiciais – tão somente por isso que é possível vislumbrar que qualquer novo instituto processual não terá o efeito esperado se não for bem operado pelos atores do sistema de justiça e, especialmente, pelo cartório judicial (SILVA, 2006, p. 8 e 9).

A pesquisa realizada mostrou que a estrutura organizacional constante na norma não condiz com a realidade dos cartórios estudados, tanto no que diz respeito aos perfis dos servidores quanto ao quantitativo de processos, de acordo com a entrância judicial. De outra forma, nada obstante o Provimento vigente e o Código de Processo Civil regerem sobre os procedimentos cartorários, não preveem, no entanto, o tempo necessário e suficiente para que os cartórios realizem as atividades preparatórias dos atos. Os prazos existentes nas normas dizem respeito apenas ao tempo para cumprimento de cada ato. Contudo, a fase preparatória de elaboração dos documentos, necessária para concretizar o feito, não é contabilizada.

Nos casos analisados, estas iniciaram desde a confecção de cada mandado e outros expedientes, os quais ainda foram confeccionados fora do Sistema e-Proc, até sua digitalização, inserção no Sistema e-Proc/TJTO e movimentação para o local necessário.

Nesse sentido, há uma enorme discrepância entre o tempo processual disposto em lei e o tempo real que o cartório necessita para o cumprimento do processo. Sem contar que o tamanho do acervo de processos existente nos cartórios é bem superior ao estabelecido para a criação das Comarcas. No entanto, necessita de impulso processual.

Em ambos os cartórios, existem o mesmo número de pessoas, embora o quantitativo de processos seja consideravelmente diferente. Há servidores cedidos, estagiários e voluntários para dar andamento aos feitos. Ainda assim, o quantitativo de processos por pessoa lotada na Vara é elevado.

De outro modo, os servidores não têm acesso direto à sua própria produção<sup>48</sup>, o que leva a compreender que o quantitativo de atos praticados se sobrepõe à efetividade dos serviços prestados. Os tipos de documentos confeccionados não possuem um modelo definido para todos os cartórios, e as formas de intimações e citações não seguem o mesmo padrão. Não há padronização de movimentações no Sistema e-Proc/TJTO. Os servidores de ambos os cartórios utilizam perfis variados para as movimentações processuais neste Sistema, e há servidores que realizaram as respectivas movimentações, mas não estão relacionados na composição do cartório<sup>49</sup>.

Os servidores estatutários não são nomeados em cargos em comissão, pois somente um servidor efetivo, lotado no Cartório A, exerce cargo em comissão de assessor jurídico. Os demais não possuem função em comissão<sup>50</sup>. É provável que esta não valorização do servidor efetivo, desmotive-o a melhor contribuir com o sistema de justiça.

Nesse sentido, os gargalos existentes precisam ser sanados, para que a ideia de acesso à justiça seja remetida à efetividade processual e não se limite ao simples reconhecimento de um direito, mas à rápida e efetiva entrega da pretensão pretendida.

---

<sup>48</sup>O Sistema e-Proc/TJTO mede a produtividade individual de cada servidor e emite relatório circunstanciado. Todavia, somente o perfil de magistrado e da Corregedoria Geral da Justiça tem acesso às informações. Fonte: Suporte Técnico do e-Proc/TJTO.

<sup>49</sup>Fatos observados nos processos analisados e nas informações prestadas pelo Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins.

<sup>50</sup>Dados de acordo com as informações fornecidas pelo Tribunal de Justiça acerca dos cargos existentes em cada Cartório Judicial.



## 7 CONCLUSÃO

O método de trabalho e a estrutura organizacional assumem papel relevante para o controle e morosidade da justiça, principalmente quando suas rotinas demandam tempos consideráveis para a tramitação dos processos.

Pela análise dos cartórios judiciais estudados, observou-se que estes não possuem funcionamento padrão, e a estrutura organizacional atualmente existente não condiz com a realidade da crescente demanda judicial. A inexistência de um diretor/chefe de cartório, devidamente qualificado para organizar, controlar e dirigir as rotinas e atividades administrativas burocráticas dos cartórios, as quais requerem tempo e qualificação adequada, pode ser apontada como uma das causas da morosidade processual existente.

A pesquisa apontou que a atual realidade dos processos de trabalho dos cartórios judiciais é extremamente diversificada, não há uniformização das atividades desenvolvidas nem padronização dos recursos humanos entre as Varas Judiciais, além de os processos e rotinas de trabalho serem realizados de forma assistemática.

A partir dos casos analisados, verificou-se a necessidade de adotar medidas para diminuir a morosidade processual, principalmente considerando que os gabinetes também apresentaram demora na efetivação de procedimentos a serem realizados.

A prática de ações paliativas contraria todas as metodologias modernas de gestão de processos e gerenciamento de pessoas, além de não ser adequada para o alcance de objetivos, em especial os determinados para longo prazo. São necessárias a existência de um planejamento e a implantação de um novo modelo gestão com um mínimo de padrão estabelecido, pautado em padronização e em resultados.

As normativas internas, atualmente vigentes, também precisam ser reformuladas, com vista às suas adequações à realidade atual e ao Novo Código de Processo Civil.

A elevada contratação de outros profissionais não pertencentes ao Poder Judiciário demonstra a necessidade da implantação da meritocracia no Poder Judiciário do Estado do Tocantins, por meio de incentivo e motivação aos servidores efetivos, o que é igualmente uma forma de concretizar a gestão de pessoas e de qualidade.

A formação continuada e os treinamentos, notadamente acerca das corretas movimentações no Sistema e-Proc, tornam-se necessários, considerando que as rotinas internas e os tipos de movimentações processuais repercutem diretamente em todos os dados, até mesmo nos que são repassados para o Conselho Nacional de Justiça. Se realizados

equivocadamente, causam impactos nos resultados e até mesmo no planejamento estratégico do próprio Tribunal de Justiça que trabalhará com dados não condizentes com a realidade.

Com este objetivo, o Conselho Nacional de Justiça estabeleceu procedimentos a serem utilizados por todo o Poder Judiciário, dentre eles a uniformização das tabelas básicas de classificação processual, movimentação e fases processuais, assuntos e partes, conhecidas como Tabelas Processuais Unificadas (TPUs). Com isso, cada novo processo recebe nomenclatura-padrão para o procedimento utilizado<sup>51</sup>.

No Tribunal de Justiça do Tocantins, as Tabelas Unificadas de classes, assuntos e movimentos processuais no Sistema de Processo Eletrônico (e-Proc) foram implantadas desde 2014<sup>52</sup>, no entanto, ainda são muitas as dificuldades enfrentadas por magistrados e servidores quanto ao cadastramento e lançamentos corretos dos códigos referentes às tabelas processuais unificadas. Tal afirmativa se concretiza nos processos analisados, os quais, depois de baixados definitivamente, embora pertencentes à mesma classe/assunto e fase processual, não tiveram o mesmo código lançado no Sistema e-Proc<sup>53</sup>, o que se traduz a uma não fidedignidade entre os atos praticados e as informações prestadas.

O estudo em questão mostra os desafios a serem enfrentados no âmbito do Poder Judiciário, visto que os resultados observados levaram à constatação de que ainda existem grandes entraves, especialmente em torno das rotinas cartorárias e gestão administrativa. Assim, é necessário um acompanhamento mais detalhado nos cartórios judiciais de todo o estado do Tocantins, com vista a uma metodologia mais unificada e coerente com o que pretende o Judiciário como um todo.

Dessarte, com vista a aprimorar os serviços prestados pelas Varas Judiciais do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, apontam-se algumas ações consideradas relevantes a serem implantadas neste Poder Judiciário Estadual:

Primeiramente, propõe-se a implantação da meritocracia no âmbito do Poder Judiciário Tocantinense, considerando-se que a Supremacia do Interesse Público é um princípio que deve reger os atos administrativos. E adaptar-se à gestão pública a critérios mais eficazes, com efetividade comprovada, é relevante para o êxito nos resultados.

Recomenda-se, até que sobrevenha a realização de concurso público, a redistribuição da força de trabalho no âmbito das Varas Judiciais, de acordo com o acervo existente,

---

<sup>51</sup>De acordo com o que dispõem as Resoluções do Conselho Nacional de Justiça nº 12, de 2006, e 46, de 2007.

<sup>52</sup>Portaria nº 3.742, de 29 de outubro de 2014.

<sup>53</sup>Em ambos os processos houve sentença homologatória, tendo em vista acordo entabulado entre as partes. Entretanto, o Cartório A baixou o processo com o Código 1.707: Reintegração/Manutenção de Posse; e o Cartório B baixou o processo com o Código 156: Cumprimento de Sentença.

considerando-se que o estudo evidenciou haver disparidade entre o número de processos e o de pessoas existentes nas referidas Varas. Ressalta-se que esta ação é possível sem muitas mudanças estruturais, considerando-se que o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins já possui todos seus processos de forma eletrônica e não haverá necessidade de deslocamento de servidores e/ou magistrados, os quais poderão trabalhar remotamente.

Sugere-se, também, a criação do cargo de diretor/chefe de Cartório na estrutura organizacional administrativa do Poder Judiciário Tocantinense, considerando-se ser o mais adequado para se promover a administração cartorária, notadamente no âmbito administrativo dos Cartórios Judiciais do Estado do Tocantins.

Entretanto, na certeza de que tal proposta requer tempo significativo para sua concretização, tendo em vista os trâmites a serem seguidos, sugere-se, a princípio, o oferecimento de um curso em Gestão de Pessoas e de Processos para magistrados e servidores do Poder Judiciário do Estado do Tocantins, a ser desenvolvido pela Escola Superior da Magistratura Tocantinense, a fim de qualificá-los para o desenvolvimento de atividades inerentes à gestão e planejamento da administração cartorária.

Salienta-se que o oferecimento deste curso é basilar para a administração cartorária, com vista a melhores níveis de efetividade, pois proporcionará aos participantes um conjunto de conceitos, métodos e ferramentas que objetivam melhorar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

Por fim, sugere-se a implantação da Gestão Estratégica em Cartórios Judiciais do Estado do Tocantins, cuja proposta de projeto encontra-se em apêndice. Ressalta-se que tal iniciativa, além de atender aos objetivos propostos pelo Conselho Nacional de Justiça e pelo Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, objetiva planejar ações estratégicas organizacionais, de forma sistemática, bem como desenvolver mecanismos de agilidade e controle na prestação jurisdicional, por meio da otimização das rotinas, procedimentos realizados e metas pré-estabelecidas pelos próprios integrantes das unidades cartorárias, os quais favorecerão a razoável duração do processo e a efetividade da justiça.

Ademais, considerando que esta pesquisa não objetivou findar o assunto aqui levantado, mas sim abrir novos leques de estudos e investigação sobre a problemática abordada, sugere-se que pesquisas complementares neste mesmo sentido possam ser realizadas, aspirando a novas implicações sobre o tema, com vista à implementação de ações voltadas para a melhoria da prestação jurisdicional e direitos humanos.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **Trajatória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** Revista de Administração Pública, 2007.
- ALVARENGA, Neto, C. A. A. **A administração da qualidade por macroprocessos organizacionais: um estudo sistêmico de estratégia competitiva provendo valor ao cliente.** 1988. 160 p. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- BARBOSA, Lívia. **Igualdade e meritocracia.** 4. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 2010.
- BORN, Roger. **Desvendando o planejamento estratégico.** 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008, p. 48.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado, 1988.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Institui o Código de Processo Civil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 março 2015. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm). Acesso em: 22 set. 2017.
- \_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 10, DE 11 DE JANEIRO DE 1996. **Institui a Lei Orgânica do Poder Judiciário do Estado do Tocantins e dá outras Providências.**
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma gerencial da Administração Pública no Brasil.** Revista do Serviço Público, v. 49, n. 1, p. 5-42, 1998.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Uma Nova Gestão para um Novo Estado: Liberal, Social e Republicano.** Revista do Serviço Público, 2001.
- CAMPOS, V. F., **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia.** Editora de Desenvolvimento Gerencial, Belo Horizonte MG – 1998.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Justiça em Números 2017. Ano-base: 2016.** Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/11/100d387b0339d6d8544a29e30a3b2150.pdf>. Acesso em 31 out. 2017.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DUARTE, Geraldo. Dicionário de Administração. 2ª ed. Fortaleza: CRA/CE e Realce, 2005.
- FERNANDES, B. H.; BERTON, L.H. **Administração Estratégica,** São Paulo: Saraiva, 2009.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências.** São Paulo: Atlas, 2004.
- HERRERO, Emilio, Filho, **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica,** 4ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier – 2005.
- HUNGER, J.D. e WHEELLEN, T.L. **Gestão Estratégica – Princípios e Prática.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Editores, 2002.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. Trad. Helena Mendes Rotundo. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda. – E.P.U., 2007.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Secretaria de Reforma do Judiciário e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). **Análise da Gestão e Funcionamento dos Cartórios Judiciais**. Disponível em: <http://s.conjur.com.br/dl/pesquisacartorios.pdf>. Acesso em: 23 set. 2017.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 8ª ed. São Paulo: RT, 2004.

MESCON, H. Miche et al. **Management: individual and organization effectiveness**. New York: Harper & Row, 1985.

MICHAEL Dunlop Young, Baron Young of Dartington. Disponível em: <https://www.britannica.com/biography/Michael-Dunlop-Young-Baron-Young-of-Dartington>. Acesso em 31 out. 2017

NALINI, R. (2006). **A Rebelião da Toga**. Campinas: Millennium.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de, SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PROVIMENTO nº 002/2011/CGJUS/TO. Publicado no Diário da Justiça nº 2.577, de 28/01/2011. **Institui a Consolidação das Normas Gerais da Corregedoria Geral da Justiça**.

PROVIMENTO Nº 01/2013/CGJUS-TO - Publicado no Diário da Justiça nº 3.040, de 31/1/2013. **Institui o Manual de Rotina de Procedimentos Cíveis do Estado do Tocantins**.

REZENDE, F. C. **Por que falham as reformas administrativas?** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ROCHA, Luiz Oswaldo Leal da. **Organizações e métodos**. São Paulo: Atlas, 12ª ed., 2002.  
SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2009.

ROSSI, R. F. R. **Modelo de governança de TI para Organizações Brasileiras**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Departamento de engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

SERRA, Umpierre de Mello. **Gestão de Serventias**. v. 1. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Tempo dos Cartórios sobre Tempo da Justiça – Os Efeitos dos Funcionamento dos Cartórios Judiciais sobre a Morosidade do Processo**. Disponível em: [https://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/manaus/efetividade\\_paulo\\_alve\\_da\\_silva.pdf](https://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/manaus/efetividade_paulo_alve_da_silva.pdf). Acesso em 26 nov. 2017.

SILVEIRA JUNIOR, Darlan Ramos da. **Entre a vontade popular e a soberania dos representantes: 1º ensaio sobre meritocracia**. Ensaio, 2006. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ea000718.pdf>. Acesso em 31 out. 2017.

TAVARES, Mauro C. **Gestão Estratégica**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VIEIRA, Francisco Pedro. **Gestão, baseada nas competências, na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia – Emater, RO**. Dissertação de mestrado apresentada na Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

**ANEXO**

**PROVIMENTO Nº 002/2011/CGJUS/TO**

*Institui a Consolidação das Normas Gerais da Corregedoria-Geral da Justiça.*

O Excelentíssimo Senhor Desembargador **BERNARDINO LUZ**, Corregedor-Geral da Justiça, no uso de suas atribuições legais e regimentais,

**CONSIDERANDO** que a Corregedoria-Geral da Justiça é órgão de disciplina, fiscalização e orientação administrativa com atribuição em todo o Estado do Tocantins;

**CONSIDERANDO** a necessidade de sistematização, unificação e atualização das normas, para simplificar a consulta de quantos necessário eletronicamente conhecê-las;

**CONSIDERANDO** a conclusão do trabalho realizado pela Comissão designada pela Corregedoria-Geral da Justiça, que cumpriu sua finalidade;

**RESOLVE:**

Artigo 1º - Aprovar a nova Consolidação das Normas Gerais da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado do Tocantins - CNGC, que reúne normas a serem aplicadas pelos serventuários da Justiça nas rotinas dos serviços Judiciários.

Artigo 2º - A CNGC é livro obrigatório em todas as serventias dos Foros judiciais e extrajudiciais.

Artigo 3º - A CNGC poderá ser alterada por meio de Provimento, que será elaborado visando preservar a sistemática e a numeração existentes.

Artigo 4º - Ficam revogados os Provimentos nº 36/2002, 11/2004, 04/2005, 05/2005, 07/2005, 08/2005, 02/2006, 03/2006, 08/2007, 02/2008, 03/2008, 04/2008, 05/2008, 06/2008, 06A/2008, 07/2008, 09/2008, 10/2008, 11/2008, 04/2009, 05/2009, 09/2009, 10/2009, 11/2009, 14/2009, 01/2010, 06/2010, 08/2010, 09/2010 e 10/2010 todos desta Corregedoria-Geral da Justiça do Estado do Tocantins.

Artigo 5º - A CNGC entrará em vigor na data de sua publicação.

Palmas, 21 de janeiro de 2011.

**Desembargador Bernardino Luz**

Corregedor-Geral da Justiça

(...) *Omissis*

2.6.22 - Independentemente de despacho judicial, compete ao Escrivão ou servidor devidamente autorizado a prática dos seguintes atos processuais:

I – assinar mandados e ofícios expedidos pela serventia, exceto os atos referidos no item 7.9.1<sup>54</sup> e outros especificados em lei como ato pessoal do juiz;

II – juntar aos autos petições, procurações, ofícios, guias, avisos de recebimento, laudos, esclarecimentos de laudo pericial, contas de custas, cálculos, cartas precatórias etc., promovendo a imediata conclusão, ou a abertura de vista à parte interessada;

III – intimar a parte autora a fornecer cópias da inicial, em número suficiente para citação da parte ré;

IV – intimar a parte autora, a esclarecer divergência entre a qualificação constante na petição inicial e nos documentos que a instruem;

V – intimar procuradores a subscreverem petições, quando não estiverem devidamente firmadas;

VI – intimar a parte autora a efetuar o preparo do processo, quando a inicial não vier acompanhada do comprovante do recolhimento das custas;

VII – intimar a parte autora a apresentar o instrumento do mandato conferido ao advogado, ressalvada a hipótese prevista no artigo 37 do CPC;

VIII – intimar a parte autora para indicar o valor da causa;

IX – reiterar a expedição de mandado ou carta citatória, na hipótese de mudança de endereço da parte, quando indicado novo endereço;

<sup>54</sup>Serão sempre assinados pelo Juiz: I - os mandados de prisão; II - os contramandados; III - os alvarás de soltura; IV - os salvo-condutos; - as requisições de réu preso; - as guias de recolhimento, de internação ou de tratamento; VII - os ofícios e alvarás para levantamento de depósito; VIII - ofícios dirigidos a magistrados e demais autoridades constituídas.



- X – conceder vista, independentemente de prévia autorização do juiz, ao advogado habilitado com procuração nos autos, pelo prazo que lhe competir falar nos autos ( Artigo 40, III, do CPC), ou pelo prazo de até 5 dias ( artigo 40, II, do CPC);
- XI – conceder vista ao Ministério Público e ao perito pelo prazo legal, ou judicial;
- XII – verificar, periodicamente, as cargas efetuadas e cobrar a devolução dos autos retidos pelos advogados ou representante do Ministério Público, além do prazo legal, mediante publicação pelo Diário da Justiça Eletrônico, bem como, no caso de não atendimento, expedição de Mandado de Busca e Apreensão, a ser firmado pelo Juiz, com a devida cientificação à Ordem dos Advogados;
- XIII – intimar a parte contrária, para se manifestar, no prazo e nas hipóteses previstas em lei, acerca da defesa;
- XIV – intimar a parte contrária, para se manifestar, em 5 (cinco) dias, sempre que forem juntados novos documentos aos autos (artigo 398 do CPC);
- XV – intimar a parte contrária para, em 5 (cinco) dias, manifestar-se sobre pedido de habilitação de sucessores de parte falecida;
- XVI – intimar perito do Juízo, acerca de sua nomeação, bem como para formular proposta de honorários, apresentar laudo pericial e prestar esclarecimentos acerca da perícia realizada, se necessário, intimando-o, também, para apresentar o laudo ou justificar o atraso, em 10(dez) dias, na hipótese de estar vencido o prazo fixado pelo Juiz;
- XVII - remeter os autos à Contadoria, nas hipóteses previstas em lei, no momento oportuno;
- XVIII – intimar as partes acerca da nomeação do perito, bem como para, em 5 (cinco) dias, indicar assistente técnico e apresentar quesitos e, posteriormente, para que se manifestem sobre o laudo pericial, intimando-as, também, para a entrega dos pareceres de seus assistentes técnicos, no prazo comum de 10(dez) dias (artigo 433, parágrafo único, do CPC);
- XIX - Intimar o Perito ou Oficial de Justiça a entregar ou devolver, em 24 (vinte e quatro) horas, laudo ou mandado não devolvido no prazo legal, após o quê o fato será levado ao conhecimento do juiz;
- XX – recebidas as respostas de ofícios relativos às diligências determinadas pelo juiz, intimar as partes para manifestação, no prazo comum de 5(cinco) dias;
- XXI – intimar as partes para que apresentem cálculos ou se manifestem acerca de cálculos apresentados;
- XXII – intimar o autor ou exequente para dar prosseguimento ao feito, quando decorrido o prazo de suspensão deferido sem manifestação da parte interessada;
- XXIII – intimar o embargante ao preparo, nos casos de embargos de terceiro, fazendo constar o valor das custas devidas, salvo na hipótese de ser a parte beneficiária da justiça gratuita ou isenta do pagamento de custas judiciais;
- XXIV – responder ao Juízo deprecante, por telefone, correio eletrônico, fac-símile ou ofício, sempre que solicitadas informações acerca do andamento da carta precatória;
- XXV – dar vista ao requerente, após o retorno da carta precatória não cumprida;
- XXVI – expedir ofício, que será assinado pelo Juiz, decorrido o prazo para cumprimento da carta precatória, ou a cada 3(três) meses, caso não haja prazo prescrito, solicitando informações sobre o cumprimento ao Juízo deprecado;
- XXVII – dar vista ao autor ou exequente, das cartas e certidões negativas dos Oficiais de Justiça;

- XXVIII – conceder vista ao exequente, quando o executado nomear bens à penhora, quando houver depósito, para pagamento do débito e quando não houver oposição de embargos pelo devedor;
- XXIX – expedir mandado de penhora, avaliação e depósito, bem como lavrar o respectivo termo, em caso de indicação de bem pelo executado, quando aceito pelo exequente;
- XXX – verificar a existência de depósitos judiciais vinculados aos processos, quando solicitado pelas partes;
- XXXI – dar conhecimento às partes do retorno dos autos da instância superior, intimando-as para requererem, em 15 (quinze) dias, o que entenderem de direito;
- XXXII – intimar a parte interessada a se manifestar acerca de eventual depósito, referente à satisfação do crédito;
- XXXIII – intimar a parte a providenciar o traslado de peças necessárias à instrução de precatórios, ofícios, carta de sentença, carta de adjudicação, arrematação, alvarás de liberação, etc., bem como o efetivo cumprimento;
- XXXIV – remeter petições protocoladas, cujos processos se encontram no Tribunal de Justiça;
- XXXV – remeter ao Juízo respectivo as petições protocoladas por engano;
- XXXVI – remeter ao Setor de Distribuição, independentemente de despacho, para distribuição por dependência, os embargos de devedor, os embargos de terceiro e os incidentes processuais;
- XXXVII – remeter a petição inicial ao Setor de Distribuição para retificação da autuação, quando, a divergência entre o nome da parte nela e o constante no respectivo termo de autuação, decorrer de equívoco ali ocorrido;
- XXXVIII – juntar as informações da autoridade impetrada nos autos de mandado de segurança, abrindo vista ao Ministério Público e, com o parecer deste, fazer conclusão para sentença;
- XXXIX – intimar a parte interessada para, no prazo de 5 (cinco) dias, comprovar a publicação do edital, no jornal local;
- XL – atender requerimentos formulados pela parte, para juntada de editais publicados;
- XLI - providenciar o encerramento e a imediata abertura de novo volume no processo que atingir 200 (duzentas) folhas;
- XLII – abrir, na hipótese de juntada de quantidade excessiva de documentos, volume de apensos que serão arquivados em Secretaria, procedendo às devidas anotações, no rosto dos autos;
- XLIII – numerar as folhas dos autos, no seu canto direito superior, salvo nos casos de cartas precatórias, nas quais a numeração de folhas do Juízo deprecado deverá ser executada no canto direito inferior, reservando-se o canto direito superior, para a numeração no Juízo deprecante;
- XLIV – afixar os documentos de pequena dimensão em folha de papel tamanho ofício ou A4, limitando-se o seu número de modo que não impeça a visualização e leitura. Os telex recebidos e as cópias dos expedidos serão anexados em folha branca e só depois juntados aos autos;

XLV – certificar nas ações cautelares, após decorridos 30 (trinta) dias da efetivação da medida, se foi ou não proposta a ação principal, fazendo os autos conclusos ao Juiz em caso negativo;

XLVI – certificar nos autos a ocorrência de feriado local e qualquer suspensão do expediente, quando o fato puder influir na contagem de prazo processual;

XLVII – intimar, em havendo reconvenção, o autor/reconvindo, na pessoa do seu advogado, para contestar, no prazo de 15(quinze) dias, e, na sequência, apresentada contestação à reconvenção, intimar o réu/reconvinte, para manifestação, no prazo de 10 (dez) dias;

XLVIII – certificar, nos autos, a suspensão do processo, quando for apresentada tempestivamente exceção de incompetência relativa, intimando o excepto para manifestação, no prazo de 10 (dez) dias (artigo 306 do CPC);

XLIX – intimar o impugnado, para manifestação, no prazo de 5 (cinco) dias, sobre o incidente de impugnação ao valor da causa;

L – intimar a parte interessada para manifestação, em 5 (cinco) dias, sobre certidão negativa da diligência citatória e intimatória;

LI – providenciar o cumprimento do ato, se a parte interessada informar elemento novo que permita a implementação da diligência frustrada, desde que haja tempo hábil para a renovação do ato;

LII – intimar o advogado para, no prazo de 5 (cinco) dias, proceder a comprovação de que o mandante foi cientificado da renúncia ao mandato judicial;

LIII – intimar o mandante, acerca da renúncia ao mandato judicial, para regularizar, no prazo de 10 (dez) dias, a sua representação;

LIV – fiscalizar, mensalmente, o cumprimento dos mandados e ofícios não devolvidos no prazo, notificando o Oficial responsável, pessoalmente ou através da Central de Mandados, para cumprir ou justificar a impossibilidade de fazê-lo, no prazo de 5 (cinco) dias;

LV – abrir as correspondências endereçadas ao juízo e dar o devido encaminhamento, desde que não haja ressalva de "reservado", "confidencial" ou expressão equivalente;

LVI – intimar o interessado, na pessoa do seu advogado, após expedida carta precatória para, querendo, no prazo de 5 (cinco) dias, comparecer ao cartório, onde a carta lhe será entregue para encaminhamento;

LVII – solicitar ao Juízo deprecante, na precatória recebida sem o pagamento das custas e/ou despesas, que, no prazo de 30 dias, adote as providências necessárias ao respectivo preparo. Em não havendo preparo, proceder a devolução da deprecata ao Juízo de origem, independentemente de cumprimento;

LVIII – remeter a carta precatória à Comarca própria, quando o endereço para a prática do ato deprecado pertencer à jurisdição diversa, informando ao Juízo deprecante (artigo 204 do CPC);

LIX – oficiar ao Juízo deprecante solicitando a correção ou complementação das informações, em caso de frustração do ato deprecado, por insuficiência ou inconsistência dos dados constantes na deprecata;

LX – devolver a carta precatória, após o devido cumprimento, providenciando-se a baixa;

LXI – intimar o interessado para se manifestar, no prazo de 5 (cinco) dias, em caso de retorno da carta precatória, sem cumprimento;

LXII – intimar o exequente para, no prazo de 10 (dez) dias, emendar a inicial quando, na execução por quantia certa contra devedor solvente, não cumprir o quanto determinado no artigo 614 do CPC;

LXIII – intimar o exequente para manifestação, no prazo de 10 (dez) dias, quando não encontrado o devedor para a citação, expedindo novo mandado, após a indicação de outro endereço;

LXIV – expedir editais, com prazo de 20(vinte) dias, salvo se outro não for fixado;

LXV – intimar o exequente para manifestação, no prazo de 5 (cinco) dias, quando não encontrados bens penhoráveis;

LXVI – intimar o executado para, no prazo de 5 (cinco) dias, juntar prova de propriedade do bem oferecido em garantia da execução e, quando for o caso, certidão negativa de ônus;

LXVII – intimar o exequente para se manifestar, no prazo de 5 (cinco) dias, acerca do bem indicado em garantia da execução e, aceita a nomeação, proceder a lavratura do termo de penhora;

LXVIII – intimar o executado para, independentemente da penhora, depósito ou caução, oferecer embargos, querendo, no prazo de 15 (quinze) dias (artigo 736 do CPC);

LXIX – proceder à intimação do cônjuge, sendo o executado casado, para manifestação, no prazo de 15 (quinze) dias, quando a penhora recair sobre bens imóveis;

LXX – intimar as partes para, no prazo comum de 5 (cinco) dias, se manifestarem acerca do laudo da avaliação;

LXXI – intimar o exequente para, no prazo de 5(cinco) dias, se manifestar sobre a praça ou leilão negativos e quando o valor dos bens arrematados ou adjudicados for insuficiente para a quitação da dívida;

LXXII – intimar o embargante para manifestação, no prazo de 10(dez) dias, sobre impugnação aos embargos, havendo preliminares e/ou juntada de documentos;

LXXIII – intimar o exequente para manifestar-se, no prazo de 5 (cinco) dias, quando findo o prazo de suspensão do processo fixado pelo juiz, convencionado pelas partes ou requerido pelo credor;

LXXIV – intimar o agravado para manifestação, no prazo de 10 (dez) dias, quando interposto agravo retido;

LXXV – entregar de imediato, pessoalmente, ao Magistrado, mediante protocolo, ofício de Tribunal requisitando informações;

LXXVI – intimar a parte devedora das custas e despesas processuais devidas (artigo 185 do CPC);

LXXVII – intimar a parte, mediante publicação, para impulsionar o feito, decorrido o prazo de suspensão e, em caso de não atendimento, decorridos 30 (trinta) dias, intimar a parte pessoalmente para suprir a falta, em 48(quarenta e oito) horas, sob pena de extinção;

LXXVIII – proceder ao arquivamento do processo, na hipótese de já haver determinação judicial nesse sentido;

LXXIX – desarquivar os autos de processos findos, mediante requerimento da parte interessada, via advogado, e deles desentranhar documentos, deixando cópias e certificando, observado o disposto nos artigos 40 e 155 do Código de Processo Civil e no artigo 7º, incisos XV e XVI, e parágrafo 1º, da Lei nº8.906/94;

LXXX – protocolado documento ou peça relativos a processos já arquivados, promover o desarquivamento dos autos e a juntada respectiva, efetuando o encaminhamento dos autos, conforme o teor do aludido documento ou peça;

LXXXI – intimar a parte para recebimento de autos de protestos, notificações, ou interpelações judiciais. No caso de não atendimento, no prazo de 48 (quarenta e oito) horas, proceder ao seu arquivamento, com baixa na Distribuição;

LXXXII – juntar os editais, aguardar o prazo das citações ou intimações editalícias e, não havendo manifestação, dar vista ao Curador Especial;

LXXXIII – enviar ao arquivo provisório os processos de execução suspensos;

LXXXIV – remeter ao Tribunal *ad quem* os autos em que houver recurso de apelação, após o prazo contrarrazões, com ou sem elas, com as devidas cautelas e observações de praxe;

LXXXV – certificar nos autos acerca da tempestividade da apresentação de respostas (contestação, reconvenção, exceção), impugnações, embargos, recursos e demais atos sujeitos a prazos preclusivos ou peremptórios;

LXXXVI – intimar o réu a se manifestar sobre o pedido de desistência, quando decorrido o prazo de resposta.

2.6.22.1 – Além dos atos de caráter geral, elencados no item 2.6.22, o Escrivão ou servidor autorizado tem delegação, nas serventias criminais, para executar as seguintes rotinas:

I – remeter imediatamente ao Ministério Público, após o registro próprio, os inquéritos policiais recebidos em cartório, exceto quando se tratar de réu preso, situação que exige exame da legalidade da custódia;

II – autuar e dar vista ao Promotor de Justiça dos termos circunstanciados, acompanhados da certidão de antecedentes respectiva;

III – proceder a autuação e o registro imediato das denúncias e queixas, observando o recolhimento de custas, quando for o caso, bem como dos pedidos referentes à liberdade provisória, prisão preventiva ou sua revogação, relaxamento de prisão e fiança, quando ainda não existirem os autos principais;

IV – autuar em apartado:

a) os pedidos de restituição de bens apreendidos;

b) as exceções de suspeição, incompetência de juízo, litispendência, ilegitimidade de parte e coisa julgada;

c) o sequestro de bens;

d) o processo de especialização da hipoteca legal;

e) a arguição de falsidade de documento; e

f) o incidente de insanidade mental que, depois da apresentação do laudo, será apenso ao processo principal.

V – fazer imediata juntada aos autos das petições e documentos recebidos, remetendo-os ao gabinete do Juiz, no prazo máximo de 24 (vinte e quatro) horas;

VI – assinar, com autorização do juiz, mandados, ofícios e expedientes que tenham por escopo a comunicação de atos;

VII – certificar, nos autos do respectivo processo ou procedimento, o recebimento de qualquer objeto, inclusive armas que acompanhem o inquérito;

VIII – certificar, nos autos de comunicação de prisão em flagrante relacionados à Lei nº11.343/06, o recebimento, ou não, do laudo de constatação da droga apreendida;

- IX – encaminhar, imediatamente, com vista ao Ministério Público, os pedidos de liberdade provisória sem fiança e de revogação de prisão preventiva ou temporária, assim como as representações e os pedidos formulados pela Autoridade Policial, referentes a prisão preventiva, prisão temporária, busca e apreensão de bens e interceptação telefônica e de dados;
- X – dar vista ao Ministério Público da comunicação de prisão em flagrante, nas hipóteses da Lei nº11.343/06;
- XI – juntar a carta precatória devolvida, fazendo conclusão dos autos, sem prejuízo de medida urgente;
- XII – devolver ao Juízo deprecante as cartas precatórias cumpridas ou com justificativa de não cumprimento;
- XIII – utilizar, sempre que necessário, os meios alternativos de comunicação à sua disposição, tais como correspondência eletrônica, telefone ou fac-símile, certificando o nome e a matrícula do servidor que a atendeu;
- XIV – encaminhar os autos para análise do Juiz, quando apresentada a defesa preliminar ou transcorrido o prazo sem ela, hipótese em que certificará a inércia;
- XV – expedir carta precatória para interrogatório do réu ou inquirição de testemunha residente em outra comarca e solicitar urgência no caso de réu preso, procedendo às intimações necessárias;
- XVI – juntar aos autos os antecedentes criminais do acusado;
- XVII – intimar o Ministério Público, o assistente de acusação, se houver, e a defesa para apresentação de memoriais em cartório, no prazo sucessivo de 5 (cinco) dias (artigo 404, parágrafo único, do CPP);
- XVIII – encaminhar os autos ao Juiz Presidente do Tribunal do Júri, após certificar a preclusão da decisão de pronúncia (artigo 421, *caput*, do CPP);
- XIX – certificar o trânsito em julgado de decisão condenatória, expedir Guia de Execução Penal, ofício ao TRE para suspensão dos direitos políticos e lançar o nome do réu no rol dos culpados;
- XX – prestar informações acerca de processo de execução de pena ou de medida restritiva de direito, juntando aos autos a solicitação recebida e respectiva resposta;
- XXI – verificar a observância dos requisitos do artigo 106 da Lei de Execução Penal (Lei nº7.210/84), quando do recebimento das guias de recolhimento e, em caso de omissão, solicitar ao Juízo remetente a documentação complementar;
- XXII – efetuar o cálculo de liquidação das execuções recebidas, juntando os antecedentes criminais, requisitando aqueles que não possam ser obtidos eletronicamente de bancos de dados (INFOSEG, etc.);
- XXIII – dar vista do cálculo de liquidação da pena ao Ministério Público, à Defesa, bem como ainda à Defensoria Pública, nos casos em que não houver Advogado constituído;
- XXIV – expedir o atestado de pena a cumprir, após homologado o cálculo de liquidação;
- XXV – fornecer as certidões de sua competência, na forma prevista no artigo 5º, XXXIV, “b”, da Constituição Federal;
- XXVI – oficiar aos estabelecimentos penais e autoridade policial custodiante, requisitando a documentação necessária à instrução da guia de recolhimento, assim como dos requerimentos ou portarias de concessão de livramento condicional, indulto ou comutação de pena, remição,

saída temporária, progressão e regressão de regime e prisão domiciliar, abrindo, imediatamente, vista ao

Ministério Público e Defensoria Pública, se não houver Defensor constituído;

XXVII – dar vista ao Ministério Público e à Defensoria Pública, ou Defensor constituído, nos casos de comutação de pena e indulto recebidos do Conselho Penitenciário;

XXVIII – diligenciar a transferência de presos, quando solicitada, inteirando-se da disponibilidade de vaga e informando à autoridade competente a situação processual do custodiado, se provisório ou definitivo, o regime e o tempo da pena, se for o caso;

XXIX – comunicar ao Juízo da condenação a extinção da execução penal, para as devidas providências;

XXX – assinar os mandados e ofícios expedidos pela serventia, exceto nas hipóteses previstas no item

7.9.1, ou outras previstas em lei, como ato exclusivo do magistrado; os mandados devem obrigatoriamente fazer referência à autorização concedida por este provimento;

XXXI – abrir vista dos autos ao Ministério Público e à defesa para manifestar-se sobre a não localização de testemunha que arrolou;

XXXII – expedir ofício à Corregedoria Regional Eleitoral (a ser assinado pelo Juiz de Direito), em busca do endereço do réu ou da testemunha, neste caso se assim for requerido pelo representante da parte;

XXXIII – desentranhar o mandado de intimação para audiência, para cumprimento, quando o réu ou testemunha não for encontrado eventualmente, desde que haja tempo até a realização do ato, observado o disposto no item 2.6.6;

XXXIV – intimar o réu para comparecer em juízo, no prazo de 5 (cinco) dias, para justificar sua falta, nos casos de descumprimento às condições impostas, para a suspensão do processo (artigo 89 da Lei nº 9.099/95);

XXXV – abrir vista dos autos ao Ministério Público para se manifestar sobre a possibilidade contida no § 5º do artigo 89 da Lei nº 9.099/95, quando transcorrer, sem revogação, o prazo da suspensão do processo; e

XXXVI – expedir edital de intimação da sentença, quando o réu não for encontrado pessoalmente para ser intimado, observados os prazos previstos no § 1º do artigo 392 do CPP.

**2.6.23** - Todos os atos supracitados serão certificados, com menção expressa desta norma, podendo ser revisto de ofício pelo juiz ou a requerimento das partes.

**2.6.24** - A interpretação do enunciado observará sempre o princípio da economia processual e a racionalidade dos serviços Judiciários.

(...) Omissis

Capítulo 8, seção 2:

Divisão de Tarefas

8.2.1 – Consiste na implantação da divisão de tarefas de forma racional e igualitária; de forma que todos os servidores possam e devam ser responsáveis pelo cumprimento de processos, na mesma proporção e em todas as fases do processo (cadastro, autuação, cumprimento de despachos, retificação de guias, certificação do prazo, etc.), levando-se em consideração as

peculiaridades de cada cartório, a fim de que todos saibam o serviço e não haja solução de continuidade com a ausência do servidor responsável, no momento.

8.2.1.1 - O padrão da divisão das atividades independe do número de servidores. Pode ser adaptado à realidade cartorária de qualquer comarca, tendo como essência o cumprimento de despachos e determinações judiciais, juntada de documentos, cadastramento, realizada por todos os servidores, cabendo aos Escrivães a distribuição dos processos para cumprir nos seguintes termos:

8.2.1.1.1 – Cumprimento de despachos, a forma de distribuição dos processos para cumprimento pode se dar de duas formas:

I - Distribuição por divisão igualitária:

- a) O cumprimento de despachos e de determinações judiciais deverá ser realizado, preferencialmente, por todos os servidores, independente da fase em que se encontra o processo ou do tipo de despacho e determinação judicial;
- b) O Escrivão receberá os processos vindos do gabinete e realizará uma separação dos feitos urgentes, para serem cumpridos de forma prioritária, devendo ser dividido o número de feitos para cumprir pelo número de servidores da serventia;
- c) A média mínima de cumprimento de atos de processos por servidor é de 30 por dia;
- d) Os demais processos que restarem para cumprimento deverão ser colocados nas prateleiras, em ordem cronológica. No dia seguinte, o Escrivão fará a distribuição de forma igualitária, novamente, priorizando sempre os urgentes;
- e) O Escrivão, após conferir o retorno dos processos oriundos do gabinete, deve distribuir o mesmo número de processos para cumprimento a todos os servidores do cartório, independente da matéria, ou seja, se retornarem 100 processos do gabinete e o cartório contar com 04 servidores, cada servidor irá receber 25 processos para cumprimento; com esse formato far-se-á uma distribuição justa de feitos entre os servidores, que trabalharão com todos os tipos de matéria;
- f) Fica estabelecido que, em qualquer situação de afastamento, os processos do servidor ausente serão redistribuídos entre todos os demais, de forma igualitária, pelo Escrivão ou responsável pela unidade.

II – Distribuição por dígito:

- a) Cada servidor fica responsável pelo cumprimento das atividades processuais nos feitos com os dígitos finais a ele designados;
- b) Nas comarcas com sistema informatizado, deve-se observar que o dígito final é o número anterior ao dígito verificador, exemplo: 20400002461-2/0 (O dígito final é o "1").
- c) Nas comarcas que não possuem sistema informatizado, o dígito será o último número sequencial do processo, uma vez que não há dígito verificador. Todos os dígitos finais dos processos possuem a mesma quantidade de feitos (são distribuídos de forma igualitária). Com esse formato os servidores trabalham com todos os tipos de matérias e nos mesmos processos, do início ao fim; nas comarcas de primeira entrância não há como fazer divisão em razão de cada cartório contar com apenas 1 escrevente, nas comarcas de segunda entrância cada cartório conta com 2 escreventes, e os processos poderão ser divididos em pares e ímpares; nas varas de terceira entrância, que contam com 3 escreventes, poderá ser adotada a seguinte sugestão da divisão das tarefas em cartório:

Servidor 1 = Cumprimento dos processos dos dígitos 0, 1 e 2;



Servidor 2 = Cumprimento dos processos dos dígitos 3, 4 e 5;

Servidor 3 = Cumprimento dos processos dos dígitos 6, 7 e 8;

Escrivão = Distribuição dos processos, cumprimento dos processos do dígito 9, certificação dos prazos e administração do cartório.

d) Independente da forma de distribuição de processos acima referida, far-se-á uma distribuição justa de processos para cumprimento entre os servidores, que conhecerão as tarefas de todos os tipos de matéria. Ademais, na eventual falta de algum servidor não se terá prejuízo ao bom andamento do cartório, uma vez que todos os demais terão conhecimento das matérias e os processos serão redistribuídos entre todos restantes.

8.2.1.1.2 – Cumprimento de processos com audiências designadas: Todos os servidores deverão cumprir os processos com audiências designadas.

(...) *Omissis*.

**APÊNDICE**

## PROPOSTA DE PROJETO

### OBJETIVO

Este projeto tem por objetivo principal a implantação da Gestão Estratégica em Cartórios Judiciais do Estado do Tocantins, com vista a contribuir para a efetividade da Justiça e a razoável duração do processo, a partir de um conjunto de atividades organizacionais sistemáticas, planejadas, direcionadas e continuadas, integrando as rotinas internas de cada cartório judicial aos objetivos institucionais do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins.

### CONTEXTUALIZAÇÃO

Como elencado no decorrer da pesquisa, a morosidade processual e rotinas burocráticas existentes para a entrega da prestação jurisdicional é fato inconteste no âmbito do Poder Judiciário. A sociedade constantemente clama por mais efetividade na entrega do bem jurídico, por meio da celeridade dos feitos ajuizados.

Embora o Poder Judiciário do Estado do Tocantins esteja em posição considerável, se comparado a outros tribunais de justiça de pequeno porte, importa frisar que ainda necessita de melhorias para alcançar sua visão de futuro, qual seja, estar entre os melhores tribunais de justiça e ser reconhecido como o mais moderno, célere e eficaz, até 2020. E a busca de avanços, para garantir a cidadania pela distribuição de uma justiça célere e eficaz, deve ser constante, uma vez que esta é a sua missão institucional.

Nesse sentido, os procedimentos administrativos realizados pelos cartórios judiciais possuem grande influência sobre o sistema de justiça. Oferecer orientações com vista à melhoria da gestão administrativa das Varas Judiciais, por meio de assessoramento direto para magistrados, escrivães judiciais e demais servidores, na elaboração e condução do seu próprio planejamento cartorário, contribuirá sobremaneira para um reflexo positivo no alcance dos objetivos almejados pelo tribunal e para os resultados disponibilizados até mesmo para o Conselho Nacional de Justiça, uma vez que a soma das práticas diárias, realizadas por cartório, influencia no resultado final e no perfil institucional.

A pesquisa mostrou não haver padronização, tanto da estrutura funcional quanto da organização interna dos trabalhos. Os tipos de documentos confeccionados não possuem um modelo definido para todos os cartórios, e as atividades preparatórias dos atos levam tempo considerável, porque ainda não são contabilizados pelas normativas vigentes.

A aplicação de um modelo padronizado de gestão para a organização administrativa interna das Varas Judiciais fará com que os atos praticados possam ter uma forma sistemática, tanto em sua elaboração quanto em seu cumprimento.

Observou-se, ainda, que o acervo cartorário é enorme, e conhecimentos específicos na área de gestão administrativa tornam-se primordiais, tendo em vista que, cotidianamente, tanto magistrado quanto servidores desenvolvem funções administrativas para impulsionar os processos que chegam a suas unidades.

De outro modo, traçar metas estratégicas internas e planejamento de suas rotinas cartorárias é primordial para o alcance de resultados institucionais. Este é, também, um dos maiores desafios para o Poder Judiciário brasileiro que, na maioria das vezes, sofre com a falta de um modelo eficiente de gestão cartorária.

Nesse sentido, sugere-se a implantação do referido projeto em todos os Cartórios Judiciais do Estado do Tocantins, com vista a efetivar os serviços prestados e oferecer uma prestação jurisdicional de qualidade, voltada para a celeridade e eficiência.

## METODOLOGIA

Para o alcance do objetivo deste projeto é necessária, sobretudo, a estruturação de uma equipe interna no Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, com vista a mapear o procedimento atualmente utilizado pelos cartórios judiciais, e o mapeamento comportamental, com avaliação das competências, habilidades e atitudes de cada servidor. Entretanto, algumas fases distintas, são necessárias para sua concretização, sendo sugeridas as seguintes:

A princípio, por meio de ato próprio do presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, a criação de uma equipe gestora em âmbito estadual, composta, preferencialmente, por pessoas que já estejam no quadro de servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins e que sejam qualificadas em gestão de pessoas e planejamento, com atribuições, dentre outras, de mapear as competências, habilidades e atitudes dos servidores; a fim de orientar e assessorar Comarcas e Varas Judiciais do Estado do Tocantins, na elaboração e condução do seu planejamento administrativo interno.

Salienta-se que a criação dessa equipe gestora é primordial para que haja orientação e controle, notadamente no que tange à uniformização dos procedimentos administrativos de gestão cartorária no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Tocantins, com vista a conquistar a missão institucional do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, qual seja, estar entre os melhores tribunais de justiça e ser reconhecido como o mais moderno, célere e eficaz, até 2020.

Em seguida, a referida equipe realizará diagnósticos, preferencialmente, *in loco*, em todas as Comarca e Varas Judiciais do Estado do Tocantins, para levantamento de dados, como quantitativo de processos e servidores existentes, forma de distribuição da força de trabalho, modelo de gestão utilizado para as práticas administrativas, dentre outros, que julgarem necessários para a elaboração do planejamento administrativo de cada unidade e Vara Judicial.

A partir dos resultados obtidos e considerando as especificidades de cada Cartório Judicial e do Sistema Eletrônico e-Proc/TJTO, a equipe estabelecerá padrões mínimos necessários para uma gestão cartorária de qualidade, os quais deverão ser observados por todas as Varas Judiciais no momento da elaboração do seu planejamento interno, elencando até mesmo métodos e rotinas de trabalho, divisão de tarefas de forma equilibrada, de acordo com aptidões pessoais etc.

O planejamento a ser realizado pelos cartórios poderá ser para um período semestral ou anual, cujo prazo poderá ser definido pela referida equipe gestora.

A partir de então, a equipe definirá como se dará o início da execução do projeto e quais os apoios necessários para sua implantação.

O projeto poderá ser implantado, inicialmente, nas Comarcas e Varas Judiciais que apresentarem mais atraso no cumprimento e apreciação dos feitos e necessidade, com mais urgência, de aprimoramento das rotinas e execução das tarefas.

O Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins poderá estabelecer o quantitativo de Comarcas/Varas a serem atendidas anualmente, considerando as características acima elencadas, até que, gradativamente, todas as Comarcas do Poder Judiciário Tocantinense sejam contempladas com o referido projeto.

Caso o quantitativo de Comarcas/Varas identificadas com urgência para a implantação do projeto seja maior que o determinado pelo Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins para a implantação anual, outros critérios poderão ser estabelecidos para inclusão dessas outras Comarcas.

Após a identificação dessas Comarcas e Varas, a equipe elaborará um cronograma para atendimento das Varas Judiciais, *in loco*<sup>55</sup>, para que possam auxiliar diretamente na elaboração do seu planejamento interno, até mesmo fornecendo materiais para estudos e outros mecanismos necessários para a elaboração do planejamento.

Após a elaboração do planejamento interno, haverá um monitoramento pela equipe gestora acerca do cumprimento do que foi estabelecido nos referidos planos, podendo emitir pareceres e reformular objetivos, juntamente com a equipe cartorária, com vista ao seu alcance.

A equipe gestora elaborará mecanismos para verificação dos resultados alcançados, bem como relatórios circunstanciados em todas as fases de implantação e monitoramento do projeto.

Sugere-se como suporte para a metodologia da pesquisa, o método *Balanced Scorecard*<sup>56</sup> (BSB), concebida por professores da *Harvard Business School*, adotada por entidades públicas e privadas, uma vez que utilizado pelo Conselho Nacional de Justiça para a elaboração do seu Plano de Planejamento Estratégico.

## DAS OBRIGAÇÕES

Para que o sucesso deste projeto aconteça, é necessário que todos os envolvidos estejam conscientes de suas obrigações. Para tanto, sugere-se que:

O Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins eleja um setor específico em sua estrutura para coordenar a equipe gestora e todas as atividades e etapas do projeto. Indica-se, que esse departamento seja a Coordenadoria de Gestão Estratégica do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, considerando-se que é a mais específica para o objetivo desse projeto.

O Departamento, Setor ou Coordenadoria a ser eleito pelo Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins terá como obrigações, dentre outras:

---

<sup>55</sup>Necessário, uma vez que contribuirá efetivamente com a elaboração do planejamento.

<sup>56</sup>Balanced Scorecard (BSC), em português seria traduzido como "Indicadores Balanceados de Desempenho", é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida, em 1992, pelos professores da Harvard Business School (HBS), Robert Kaplan e David Norton. Os métodos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infraestrutura baseiam-se normalmente em metodologias consagradas que podem utilizar a Tecnologia da Informação (TI) e os softwares de Enterprise Resource Planning (ERP) como soluções de apoio, relacionando-as à gerência de serviços e garantia de resultados do negócio. Os passos dessas metodologias incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade; passos estes implementados por indicadores de desempenho.

1. Orientar a equipe gestora durante toda a realização do projeto, notadamente quanto ao material necessário para o suporte e implantação do projeto nas Comarcas e Varas Judiciais.

2. Elaborar cronograma de apresentação e implantação do projeto e sua multiplicação nas Comarcas do Estado.

3. Prestar apoio e suporte técnico à equipe, fornecendo materiais e equipamentos necessários ao desempenho dos trabalhos a serem realizados.

As Varas Judiciais, onde o projeto for implantado deverão:

1. Contribuir, de forma irrestrita, com a equipe gestora para o levantamento de dados e análise diagnóstica necessária.

2. É necessária participação de todas as pessoas lotadas na Vara, durante a elaboração e implantação do planejamento interno, a qual se organizará para o recebimento da referida equipe no Cartório, sem necessitar paralisar seus trabalhos.

3. Executar, com diligência, eficiência e presteza, o planejamento elaborado, de acordo com as orientações a serem repassadas pela equipe gestora, principalmente no que concerne ao método e rotinas de trabalho a serem aplicados.

4. Informar ao Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins e/ou ao Departamento responsável eventuais alterações que, porventura, sejam necessárias, bem como sugestões para enriquecer e facilitar o alcance dos objetivos do projeto.

O Tribunal de Justiça poderá firmar parcerias com instituições educacionais, para facilitar a concretização dos objetivos do projeto.

## ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O presente projeto está alinhado ao Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, que tem como missão garantir a cidadania, por meio da distribuição de uma justiça célere, segura e eficaz, e como valores, eficiência, ética, credibilidade, presteza, inovação e cooperação, dentre outros.

Além de ir ao encontro da visão de futuro do Poder judiciário Nacional, ou seja, ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social, por meio da qual pretende ser reconhecido como um Poder célere, acessível, responsável, efetivo e justo.

## RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação do presente projeto, espera-se que os Cartórios Judiciais do Poder Judiciário do Estado do Tocantins possam melhorar seus resultados internos, a partir das metas por eles estabelecidas. E, conseqüentemente, melhoria nos resultados finais do Poder Judiciário Tocantinense, para concretização da agilidade na prestação jurisdicional.



### INDICADORES E METAS DO PROJETO

<b>INDICADOR DE CONTROLE DO PROJETO</b>	Projeto implantado em todos os Cartórios Judiciais do Tribunal de justiça do Estado do Tocantins.
<b>LINHA DE BASE:</b>	Não determinada, considerando ser uma iniciativa inédita a ser implantada no TJTO.
<b>META: 2018</b>	Implantar o projeto, inicialmente, nas Varas Judiciais que apresentarem mais atraso no cumprimento e apreciação dos feitos e necessidade, com mais urgência de aprimoramento das rotinas e execução das tarefas.
<b>INDICADOR DE RESULTADO DO PROJETO:</b>	Gestão Cartorária Unificada implantada em todas as Comarcas do Estado.
<b>LINHA DE BASE:</b>	Não determinada.

**MARCOS DO PROJETO**

<b>INICIATIVAS</b>			
<b>Estrutura Analítica do Projeto (EAP)</b>	<b>Cronograma</b>		<b>Responsável</b>
	<b>Início</b>	<b>Término</b>	
Abertura de um Processo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) do TJTO, com o objetivo de registrar todas as fases e ações deste projeto.	A definir de acordo com as deliberações da Presidência	A definir de acordo com as deliberações da Presidência	Presidência TJTO
Ato do presidente do TJTO designando membros para compor a equipe gestora no âmbito estadual.	A definir de acordo com as deliberações da Presidência	A definir de acordo com as deliberações da Presidência	Presidência TJTO
Definição do Departamento responsável pela Coordenação e execução do projeto	A definir de acordo com as deliberações da Presidência	A definir de acordo com as deliberações da Presidência	Presidência TJTO
Reunião com a equipe gestora para definir os passos iniciais para a concretização do projeto.	A definir	A definir	Departamento responsável pela Coordenação e execução do projeto

Elaboração de cronograma para apresentação do projeto e início das atividades para o diagnóstico e implantação do Projeto.	A definir	A definir	Departamento responsável pela Coordenação e execução do projeto e Equipe Gestora
Início das ações do Projeto	A definir	A definir	Departamento responsável pela Coordenação e execução do projeto e Equipe Gestora

### CUSTO DO PROJETO

Tendo em vista que o Projeto será desenvolvido a partir do ano de 2018 e considerando a necessidade de levantamento específico, de acordo com cada fase do projeto, o custo a ser empreendido só poderá ser estimado após as primeiras reuniões, nas quais serão mais bem definidas as atribuições e necessidades a serem realizadas.

Sugere-se firmação de parcerias com instituições educacionais, para amenizar os gastos a serem depreendidos com o projeto.

### BENEFÍCIOS DO PROJETO

Os benefícios do presente Projeto se estenderão tanto para as Varas Judiciais, que terão oportunidade de receber assessoramento de qualidade e orientações específicas para o desenvolvimento de suas rotinas internas, quanto para os jurisdicionados, uma vez que terão mais efetividade nos serviços prestados, além dos próprios resultados que serão alcançados, a partir de um planejamento de qualidade.

## RISCOS DO PROJETO

**Categoria:** Custo/Tempo/Qualidade/Outros

**Probabilidade:** (1) Baixa; (2) Média; (3) Alta; (4) Muito Alta

**Impacto:** (1) Baixo; (2) Médio; (3) Alto; (4) Muito Alto

**Severidade:** Impacto x Probabilidade, de 1 a 3 – baixo risco

de 4 a 5 – médio risco

de 6 a 9 – alto risco

Se (Causa)	Então (consequência)	Probabilidade	Impacto	Severidade	Resposta
Não aceitação do Projeto por parte das Varas/Comarcas	Dificuldade na sistematização das rotinas cartorárias e não concretização da celeridade na prestação jurisdicional	2	2	5 (alto risco)	Conscientizar magistrados e servidores da necessidade de ações planejadas e sistemáticas para o alcance dos resultados.  Definir regras que disciplinem a implantação do projeto.
Indisponibilidade e de servidores para compor a Equipe Gestora	Não formação da Equipe Gestora e não assessoramento direto às Varas para implantação do projeto.	1	2	2 (baixo risco)	Já existem muitos servidores no TJTO qualificados e capazes de participar da Equipe Gestora.

Falta de verba para execução do projeto	Atraso ou inexecução do projeto	3	3	9 (alto risco)	Conscientização e diálogo com os responsáveis acerca da importância do projeto para o TJTO.  Firmar parcerias para amenizar o custo do projeto.
---	---------------------------------	---	---	-------------------	---

### GESTOR DO PROJETO

Nome: A definir, de acordo com deliberação do presidente do TJTO.	
---	--

### APROVAÇÃO DO PROJETO

Elaborado por	Data	Assinatura
Vania Ferreira da Silva Rocha – Técnica Judiciária de 1ª Instância	13/12/2017	
Aprovado por	Data	Assinatura
Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins		