

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

VIRGINIA DE TOLEDO BONATO ANTUNES

**A IMPLANTAÇÃO DO PROJETO “CARTÓRIO DO FUTURO” NA
COMARCA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS E SEU IMPACTO NA
PRESTAÇÃO JURISDICIONAL.**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2018

VIRGINIA DE TOLEDO BONATO ANTUNES

**A IMPLANTAÇÃO DO PROJETO “CARTÓRIO DO FUTURO” NA
COMARCA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS E SEU IMPACTO NA
PRESTAÇÃO JURISDICIONAL.**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Pública Municipal”.
Orientador: Prof. Anderson Catapan

CURITIBA - PR

2018



TERMO DE APROVAÇÃO

A IMPLANTAÇÃO DO "CARTÓRIO DO FUTURO" NA COMARCA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS
E SEU IMPACTO NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL.

Por

VIRGINIA DE TOLEDO BONATO ANTUNES

Monografia apresentada às 17:00, do dia 18 de outubro de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Turma , ofertado na modalidade de Ensino a Distância, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Curitiba. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

anderson catapan
UTFPR - Curitiba
(orientador)

Rogerio Alon Duenhas
UTFPR - Curitiba

Ana Cristina Macedo Magalhães
UTFPR - Curitiba

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às minhas filhas Júlia e Luiza pelo amor e compreensão nos momentos em que a dedicação aos estudos foi exclusiva, ao meu marido Alexandre pelo carinho e companheirismo nos momentos de dificuldade, a meus pais, Antonio e Virginia, sempre presentes e prontos a me apoiar e a meus avós José Camilo e Maria Antonia, *in memoriam*, pelo carinho e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Professor Anderson Catapan, pelo apoio durante todo o processo de construção dessa monografia.

Ao Dr. Luís Maurício Sodré de Oliveira, Juiz Corregedor da UPJ de São José dos Campos pelos ensinamentos e disponibilidade.

A Sra. Maria Madalena Drummond Guerra, Escrivã Judicial da UPJ de São José dos Campos pelo carinho, atenção e generosidade, sem os quais este trabalho não seria possível.

Aos serventuários da UPJ de São José dos Campos pela valorosa contribuição.

Aos Tutores e Professores do Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal da UTFPR – Curitiba pelos relevantes ensinamentos.

Agradeço aos Tutores e a Secretária do Polo de Apoio, que muito me ajudaram ao longo do curso.

Aos colegas do curso de especialização pelo companheirismo e amizade.

Finalmente agradeço a Deus pela força e esperança de que dias melhores sempre são possíveis.

RESUMO

ANTUNES, Virginia de Toledo Bonato. A Implantação do Projeto “Cartório do Futuro” na Comarca de São José dos Campos e seu Impacto na Prestação Jurisdicional. 2018. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal. Curitiba, 2018

Esta pesquisa apresenta o Poder Judiciário, integrante da administração pública e a obrigação legal do exercício de sua função de modo eficiente. Analisa o papel do Conselho Nacional de Justiça, integrante do Poder Judiciário, responsável pela função de planejamento central e gestão. Expõe a “Estratégia do Judiciário”, criada para o período de 2015/2020, que objetiva uma prestação de serviço mais célere para combater a morosidade da Justiça. Conceitua o direito ao acesso à Justiça e explica as consequências da morosidade para a plena efetivação de tal direito. Apresenta os modelos de administração pública, sua evolução e mostra ser o modelo gerencial a melhor opção para gestão de serviços públicos do Judiciário. Descreve o projeto Cartório do Futuro criado pelo Tribunal de Justiça de São Paulo, que visa à modelo de eficiência de serviço público, com pilares da Administração pública gerencial. Analisa o modelo do projeto implantado na Comarca de São José dos Campos. Elenca as modificações deste modelo em relação ao modelo inicialmente proposto pelo Tribunal de Justiça de São Paulo, o qual está baseado em divisão e gestão de fluxo de trabalho, distribuição de pessoas e do espaço físico. Expõe os resultados obtidos na unidade e em comparação ao do modelo proposto pelo Tribunal de Justiça de São Paulo, implantando na Comarca de Santos. O estudo verificou por meio de aplicação de questionário e da análise de dados que as práticas e a gestão administrativa dos atos desenvolvidas na UPJ de José dos Campos resultaram em aumento substancial da produtividade dos atos dos juízes, indicando noutra ponta a diminuição do tempo de expedição dos atos administrativos, reduzindo assim a morosidade na entrega da prestação jurisdicional.

Palavras-chave: Acesso à Justiça. Gestão Cartorária. Eficiência.

ABSTRACT

ANTUNES, Virginia de Toledo Bonato. A Implantação do Projeto “Cartório do Futuro” na Comarca de São José dos Campos e seu Impacto na Prestação Jurisdicional. 2018. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal. Curitiba, 2018

This research presents the Judiciary System, which is part of the public administration, and its legal obligation to provide efficient services. It analyzes the role of the National Council of Justice, which is a part of the Judiciary and responsible for the central planning and management. It presents the "Judicial Strategy", created for the period 2015/2020, which aims to provide a faster service to combat the slowness of justice. It contemplates the right to access to justice and explains the consequences of delays in the fulfillment of this right. It presents the models of public administration, its evolution and evidences being the managerial model the best option for management of public services of the Judiciary. This work describes the project “Cartório do Futuro” created by the Court of Justice of São Paulo, which aims at the model of public service efficiency, with pillars of the public administration. Analyzes the model of the project implemented in the Region of São José dos Campos. It covers the modifications of this model in relation to the model initially proposed by the Court of Justice of São Paulo, which is based on division and management of workflow, distribution of people and physical space. It presents the results obtained in the unit and in comparison, with the model proposed by the Court of Justice of São Paulo, implanting in the Region of Santos. The study verified through a questionnaire and data analysis that the practices and administrative management of the acts developed in the UPJ of Jose dos Campos resulted in a substantial increase in the productivity of the judges' acts, indicating in another point the decrease in the time of dispatch administrative acts, thus reducing delays in the delivery of the judicial service.

Key Word: Access to justice, “Gestão Cartorária”, efficiency.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1.....	19
Figura 2 e 3.....	27
Figura 4.....	28
Figura 5.....	29
Foto 1 e 2	30
Foto 3 e 4	30
Foto 5 e 6.....	31
Gráfico 1.....	35
Gráfico 2.....	36
Gráfico3.....	37
Gráfico 4.....	38
Gráfico 5.....	40
Gráfico 6	41
Gráfico 7.....	42
Gráfico 8.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CF - Constituição Federal
- CNJ - Conselho Nacional de Justiça
- DJE -Diário Justiça Estadual
- SAJ - Serviço de Automação Judicial
- SJC -São José dos Campos
- STI - Secretaria da Tecnologia da Informação
- TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação
- TJSP - Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo
- UPJ - Unidade de Processamento Judicial

SUMÁRIO

1-INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos.....	14
1.2 Objetivos específicos	14
1.3 Justificativa.....	15
2-FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 A Administração Pública e as Funções do Estado	16
2.2 O Poder Judiciário no Brasil, a Função da Administração e os Princípios da Administração Pública.....	17
2.3 O Tribunal de Justiça de São Paulo	18
2.4 O Acesso á Justiça e a Morosidade da Tutela Jurisdicional.....	19
2.5 O Modelo de Administração Gerencial e o Projeto do Cartório do Futuro.....	22
2.6 O Projeto Cartório do Futuro e o Modelo Implantado na Comarca de São José dos Campos	25
3 METODOLOGIA	32
3.1 Universo e Amostra.....	33
3.2 Coleta, Apresentação e Análise de dados.....	34
4-APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	35
4.1 Análise das Entrevistas realizadas com o Juiz Corregedor e com a Escrivã Judicial da UPJ de São José do Campos.	50
5 CONCLUSÕES.....	47
5.1 Limitações e Sugestões para trabalhos Futuros.....	50
6-REFERÊNCIAS	52
7-APENDICES	56
8- ANEXOS.....	65

1 -INTRODUÇÃO

A crise do Poder Judiciário e a morosidade na prestação da tutela jurisdicional são temas recorrentes que há muito permeiam a sociedade brasileira. LENZA (2013, p.1107) mencionada que: “a finalidade de contribuir para que a prestação jurisdicional seja efetiva, zelando nos termos do art.37, pela observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

O Conselho Nacional da Justiça foi criado em 2004 pela Emenda Quarta denominada Reforma do Poder Judiciário. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1988) e possui dois pilares de atuação como órgão de controle do Poder Judiciário: a função correccional e a função de planejamento central e gestão do Poder Judiciário.

De acordo com o Relatório Justiça em Números (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017, p 182) a Justiça Nacional não dá conta do volume de demandas que lhe é submetido, vez que o número de processos em tramitação não para de crescer. O relatório identificou o crescimento no estoque de processos que aguardavam por alguma solução definitiva. Evidenciou também que a demanda de serviços de Justiça cresceu 5,6% contando com uma média 14,3 processos a cada 100 habitantes (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2018).

Com efeito, além da crescente demanda e manutenção da demanda reprimida, o tempo de duração dos processos judiciais, que é outro fator que se constitui em uma das principais queixas da população. Conforme o 33º Relatório Trimestral da Ouvidoria do Conselho Nacional de Justiça (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, p. 16), 51,06% (3.002) dos registros recebidos entre janeiro e março de 2018 referiam se a excesso de prazo no processo.

Esta realidade não constitui em uma particularidade dos tempos modernos, mas sim de uma realidade de longa data. Pode-se citar que já na década de 50 estudos a respeito da morosidade da Justiça eram realizados como, por exemplo, OLIVEIRA (1954, p. 47) comenta que: “A justiça tardia não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta”.

O direito de acesso à justiça, tal como garantido no artigo 5.º, XXXV, da Constituição da República, garante a todos o direito de ir a juízo, mas também quer significar que todos têm direito à tutela jurisdicional efetiva, adequada e tempestiva. (MARINONI, 1992, p.116)

Conforme prelecionam CAPPELLETTI e GARTH (2002, p.08): “o acesso á justiça identifica duas finalidades: ser igualmente acessível a todos e produzir resultados que sejam individual e socialmente justos”.

Ademais, de acordo com LENZA (2013, p.858): “a Emenda Constitucional” 45/2004 ampliou o direito e garantia constitucional estabelecendo o art. 5º LXXVIII, segundo o qual a todos, no âmbito judicial e administrativo são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.

De acordo com MARINONI (2006, p.85): “neste contexto, a morosidade da Justiça impõe-se como um verdadeiro óbice a efetivação do direito ao acesso à justiça, pois sua efetivação inclui o direito á tempestividade da tutela jurisdicional”.

E quais são as razões de sua ocorrência? De acordo com SADEK (1998, p.30): “é possível encontrar problemas na área física, referentes à deficiência da estrutura do Poder Judiciário, que não dispõe do número suficiente de juízes, servidores e instrumentos necessários. Ademais, para além da área estrutural, há também o desprestígio das decisões judiciais, déficit da prestação jurisdicional, lentidão do processo, em suma, questões que interferem negativamente na prestação jurisdicional no Brasil”.

Na tentativa de minorar os efeitos da morosidade, vários instrumentos foram criados para agilizar a obtenção da tutela jurisdicional dentre os quais se pode citar: a mediação, a arbitragem e projetos de conciliação extrajudicial, a reforma das leis processuais e finalmente a criação do processo digital.

Todos eles trouxeram avanços, mas não se revestiram numa solução, nem de perto para o problema da morosidade, os quais trouxeram avanços, mas não se revestiram numa solução para o problema.

Sob tal perspectiva, é preciso reorganizar e modernizar o Poder Judiciário para que o mesmo possa prestar um serviço eficiente, de forma a assegurar os direitos e deveres cidadãos. Para além das evidências de que as causas da morosidade se originam na falta de recursos humanos, de recursos financeiros e até de estrutura, não se pode ignorar que também contribui para a lenta tramitação dos feitos, a qual é guiada pelo modelo anacrônico de administração pública no Poder Judiciário, que mantém seu mesmo método de trabalho há décadas, mesmo diante das inovações tecnológicas dos últimos anos, constituindo-se a burocracia em um problema crônico. (NUNES, 2010).

Portanto, a implantação de um modelo de administração pública que venha a priorizar a gestão de processo, assim como a gestão de pessoas certamente é bem vindo para atacar o problema da morosidade, exurgindo neste cenário, a Unidade de Processamento Judicial (UPJ), conhecida como “Cartório do Futuro”, uma inovação do Tribunal de Justiça de

São Paulo para adequar as unidades judiciais à realidade de trabalho resultante da implantação do processo digital.

A UPJ unifica três ou mais ofícios judiciais de mesma competência para processamento e cumprimento das determinações judiciais. (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO), pautando-se pela implantação de gestão de processos, de pessoas e até de divisão do meio ambiente físico dos cartórios (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2018).

Recentemente instalada na Comarca de São José dos Campos, o Cartório do Futuro promete entregar uma prestação jurisdicional mais célere e eficiente, cabendo ao presente estudo: investigar por quais meios e em qual medida o Projeto Cartório do Futuro, instalado na Comarca de São José dos Campos pode diminuir a morosidade da prestação da tutela jurisdicional. (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2018).

A pesquisa desenvolveu-se a partir do estudo do caso, partindo do Projeto Cartório do Futuro concebido pelo Tribunal de Justiça e na investigação, mediante entrevistas e coleta de dados do Projeto Cartório do Futuro implantado na cidade de São José dos Campos, concedidas pelo juiz corregedor e pela escritã judicial coordenadora do projeto. Desde o primeiro momento se viu muito entusiasmo e pode-se perceber que havia um diferencial em relação ao Projeto concebido pelo Tribunal Bandeirante

Em alguns encontros delimitou-se o objeto do estudo e colheu-se os dados e após na entrevista as demais nuances e etapas do projeto foram dissecadas por seus idealizadores executivos, pois a estrutura original foi concebida pelo Tribunal, mas a execução do Projeto foi adaptada à realidade vivida pelos gestores nesta cidade, contando com a valorosa contribuição do Excelentíssimo Senhor Doutor Desembargador Sylvio Ribeiro de Souza Neto.

Pelo fato de ser a autora conhecida pelos serventuários, ante sua atuação na Comarca, optou-se por distribuir o questionário para os serventuários, via Coordenadora, os quais foram respondidos em tempo livre e sem prévio conhecimento da autoria da pesquisa. Inclusive possuíam a opção de não o responder, muito embora soubesse que se prestava à pesquisa científica para mensurar os efeitos e pontuar os resultados da implantação do projeto do Cartório do Futuro na cidade de São José dos Campos.

Tal proceder teve por objetivo propiciar total liberdade aos serventuários para expor sua real opinião, evitando assim mascarar ou esconder algum dado, a qual poderia ser influenciada ou conduzida caso tivesse sido aplicado pela própria autora.

1.1 OBJETIVOS

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar o conceito do projeto Cartório do Futuro e demonstrar se o mesmo é adequado a satisfazer os objetivos estratégicos do Conselho Nacional de Justiça para redução de morosidade na prestação da tutela jurisdicional eficiente.

1-1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho são: analisar a implantação do Projeto Cartório do Futuro na Comarca de São José dos Campos e demonstrar quantitativamente em três áreas (gestão de processos, pessoas e gestão de infraestrutura) que o projeto conduz á melhoria da tutela jurisdicional.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os indivíduos que buscam o Judiciário buscam solução para questões atinentes a vida privada, bens, contratos, economia, saúde e até as de liberdade. A demora no trâmite processual acarreta aos envolvidos inúmeros prejuízos, não apenas financeiros, mas, sobretudo sob aqueles não financeiros: preocupações, insegurança e angústia acerca da demora do bem da vida pleiteado, pois o Poder Judiciário não está apto a resolver os conflitos com a mesma velocidade que as relações sociais e comerciais se estabelecem, gerando uma demanda maior que a prestação de serviço. Deste modo, um simples processo de cobrança de título pode ser transformar num pesadelo, na medida em que o credor em busca de seu crédito já não sabe quando irá recebê-lo, ante a morosidade das decisões.

De acordo com o Relatório Justiça em Números (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017, p 34 e 74) o Estado de São Paulo é considerado pelo CNJ o maior tribunal do país em números de demandas com 25.943.503 de processos ativos, contando com uma força de trabalho de 2735 juízes e 69.263 serventuários. Inobstante, está em segundo lugar em produtividade, mesmo com toda reforma do Código de Processo Civil e criação do processo digital, cabendo à pergunta: onde se pode melhorar?

O tema contemporâneo e sempre presente nas páginas do noticiário, além de instigante revela seu caráter prático, na medida em que interessa a melhoria da prestação de serviço público jurídico á autora como cidadã e como profissional, seja enquanto advogada militante na Comarca há mais de 18 anos, seja enquanto gestora.

Diante da informação de que os processos passam mais de 95% nos cartórios, em tempo morto, contribuindo sobremaneira para morosidade e impedindo o crescimento de produtividade dos juízes, surge como estratégia alternativa o estudo do modelo de administração pública como possível instrumento para mitigar tal situação.

O projeto Cartório do Futuro, baseando-se neste novo modelo pode vir a ser uma das boas práticas que conduzirão ao objetivo do Plano Estratégico do Poder Judiciário: tornar a Justiça efetiva.

Contando com a generosidade e disponibilidade da Escrivã Judicial e com o aval e os ensinamentos do Juiz Corregedor, o presente projeto tomou corpo e forma e pode-se verificar in loco e com os dados atualizados, como o cartório do Futuro nasceu na Comarca de São José dos Campos, vendo o mesmo do lado de dentro do balcão, sob o prisma dos gestores, o que tornou a presente pesquisa ainda mais enriquecedora e singular.

Inobstante, A análise do Projeto Cartório do Futuro e do Projeto implantado na cidade de São José dos Campos pode auxiliar o Poder Judiciário, no caso do Tribunal de Justiça de São Paulo, por meio de uma abordagem metodológica a mensurar a eficiência o Projeto Cartório do Futuro.

Igualmente, a análise pode indicar quais as peculiaridades implantadas na Comarca de São José dos Campos, apontando ainda quais os resultados obtidos, vem como suas peculiaridades e pontos críticos, servindo de valoroso instrumento para aprimorar e ampliar o Projeto Cartório do Futuro para outras s Comarcas, contribuindo de modo expressivo para a eficiência do serviço público, bem como para o cumprimento das metas traçadas no Planejamento estratégico do Poder citado.

Para esta investigação o trabalho está estruturado do seguinte modo: no capítulo dois é apresentado o referencial teórico que irá possibilitar a compreensão do tema e fundamentar a discussão dos resultados. No terceiro capítulo se tem a abordagem metodológica, incluindo sua caracterização, os participantes, os procedimentos e a caracterização do campo de pesquisa. Na etapa final, apresenta os resultados e a sua discussão, acompanhada pelas considerações finais.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 -A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E AS FUNÇÕES DO ESTADO

De acordo com MORAES (2005, p.91), pode-se conceituar a Administração Pública como: “o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos qual a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”.

DI PIETRO (2010, p.54) coloca que a Administração Pública, objeto de estudo do Direito Administrativo, pode ser classificada em sentido subjetivo ou objetivo: “em sentido subjetivo: as pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos que exercem a função administrativa; já em sentido objetivo: a atividade administrativa exercida por aqueles entes”.

Da conjunção do sentido subjetivo e objetivo pode-se afirmar que a Administração Pública é a união entre as pessoas jurídicas e agentes públicos voltados para o desenvolvimento da função administrativa, agindo o administrador público para concretizar o fim do Estado que é a concretização do interesse da coletividade.

Consoante clássica teoria da Tripartição dos Poderes do Estado, “o poder do Estado deveria dividir-se em funções específicas, (especialização funcional), atribuídas a órgãos independentes (independência orgânica), possibilitando a limitação do poder em razão da sua incompletude. Em outras palavras, o poder era limitado pelo próprio poder, de forma que não seria mais absoluto”. (MONTESQUIEU, 1998, p.176).

A Constituição Federal distribuiu funções aos três poderes: executivo, legislativo e judiciário, de modo que cada um tivesse características predominantes. De acordo com MELLO (2008, p.35-36) as funções do Estado, considerando, para tanto, o critério formal como o mais adequado, para tanto, são assim citadas:

Deveras, o critério adequado para identificar as funções do Estado é o critério formal, ou seja, aquele que se prende a características impregnadas pelo próprio Direito à função tal ou qual.

Assim, a função legislativa é a função que o Estado, e somente ele, exerce por via de normas gerais, normalmente abstratas, que inovam inicialmente na ordem jurídica, isto é, que se fundam direta e imediatamente na Constituição.

Função jurisdicional é a função que o Estado, e somente ele, exerce por via de decisões que resolvem controvérsias com força de “coisa julgada”, atributo este que corresponde à decisão proferida em última instância pelo Judiciário e que é predicado desfrutado por qualquer sentença ou acórdão contra o qual não tenha havido tempestivo recurso.

Função administrativa é a função que o Estado, ou quem lhe faça as vezes, exerce na intimidade de uma estrutura e regime hierárquicos e que no sistema constitucional brasileiro se caracteriza pelo fato de ser desempenhada mediante comportamentos infra legais ou, excepcionalmente, infraconstitucionais, submissos todos a controle de legalidade pelo Poder Judiciário. (Grifos do Original).

2.2-O PODER JUDICIÁRIO NO BRASIL, A FUNÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

A composição do Poder Judiciário está definida no capítulo 3, artigo 92 da Constituição Federal de 1988, sendo composto pelo: Supremo Tribunal Federal, Conselho Nacional de Justiça, Superior Tribunal de Justiça, Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais; Tribunais e Juízes do Trabalho; Tribunais e Juízes Eleitorais; Tribunais e Juízes Militares; Tribunais e Juízes dos Estados, Distrito Federal e Territórios.

Os órgãos de cúpula é o Supremo Tribunal Federal, composto de onze ministros indicados pelo Presidente da República, após aprovação pelo Senado Federal, com função de zelar pelo cumprimento da Constituição e dar a palavra final nas questões que envolvam normas constitucionais.

Logo abaixo está situado o Superior Tribunal de Justiça: cuja função é fazer uma interpretação uniforme da legislação federal, sendo composto por trinta e três ministros nomeados pelo Presidente da República escolhidos numa lista tríplice elaborada pela própria Corte. Ademais o STJ julga causas criminais de relevância, e que envolvam governadores de Estados, Desembargadores e Juízes de Tribunais Regionais Federais, Eleitorais e Trabalhistas e outras autoridades.

Integra ainda o Poder Judiciário a Justiça Federal comum e pela Justiça especializada (Justiça do Trabalho, Justiça Eleitoral e Justiça Militar) e o Conselho Nacional de Justiça. O Conselho Nacional de Justiça, órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, tem função de coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário. Este órgão é composto 15 conselheiros, sendo nove magistrados, dois membros do Ministério Público, dois advogados e dois cidadãos de notável saber jurídico e reputação ilibada.

A organização da Justiça Estadual é de competência de cada Estado e do Distrito Federal, composta a geralmente pelos juízes de Direito na primeira instância e com os desembargadores na segunda instancia, tendo por função precípua processar e julgar qualquer causa que não esteja sujeita à Justiça Federal comum, do Trabalho, Eleitoral e Militar. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015).

2.3 -O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SÃO PAULO

O Tribunal de Justiça de São Paulo, de acordo com seu portal eletrônico, foi instalado no dia 3 de fevereiro de 1874, possuindo conforme o relatório Justiça em Números como maior do país. É formado pelos órgãos de Cúpula: Presidente, Vice-Presidente, o Corregedor-geral da Justiça, o Decano e os Presidentes das Seções de Direto Criminal, Direito

Público e 28 Direito Privados. Eles integram o Conselho Superior da Magistratura. Também, há o Órgão Especial, composto por 25 desembargadores. Na primeira instância estão os juízes de primeiro grau responsáveis em processar e julgar ações em primeira instância, que encerram sua função com a sentença. Em caso de recurso é necessário ingressar com recurso para segunda instância, dividida em Câmaras, formadas por um colegiado de desembargadores. (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2018).

De acordo com MOREIRA NETO (2005, p. 24) a função administrativa do Estado “é toda aquela exercida pelo Estado, que não seja destinada à formulação da regra legal nem à expressão da decisão jurisdicional, em seus respectivos sentidos formais. Sendo que toda ela é dirigida pelos princípios insculpidos no art. 37 da Constituição Federal”.

Importa-nos o princípio da eficiência, “o qual se impõe a todo o agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”, e acrescenta que “o dever da eficiência corresponde ao dever da boa administração”. (MEIRELLES, 2002, p.80).

O CNJ instituiu a Estratégia do Judiciário 2020 por meio da Resolução 198 de Primeiro de Julho de 2014, para o período de 2015/2020, a qual fixa como missão do Poder Judiciário o fortalecimento do Estado Democrático, com o fomento de construção de uma sociedade justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014).

Com efeito, a gestão do Poder Judiciário pretende inovar, sendo reconhecida pela competência e pela celeridade, prestando assim serviço que assegure a satisfação da sociedade, garantindo a proteção dos direitos objetivos previstos nas leis, de modo eficaz, ágil e ético.

Seguindo tal Plano, o Tribunal de Justiça elaborou um mapa do planejamento estratégico para 2015/2020, tendo por eficiência dos serviços cumprirem as metas anuais do Poder Judiciário Nacional. Aprimorar a Gestão Judicial, aprimorar os fluxos de trabalho administrativos, adequar à força de trabalho, aprimorar e expandir os recursos de TIC e adequar infraestrutura física. A Figura 1 apresenta o mapa estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo.

Figura 1 Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo



Fonte: tjsp.jus.br/Download/PlanejamentoEstrategico/MapaEstrategico2015_2020.pdf

Todo este esforço em conjunto se faz necessário para conter a morosidade da justiça, voltando a discussão para além do direito ao acesso à justiça.

2.4-O ACESSO À JUSTIÇA E A MOROSIDADE DA TUTELA JURISDICIONAL

O conceito da expressão acesso à justiça é considerado de alta complexidade, preferindo os doutrinadores elucidar que a expressão tem relevância, pois determina a duas finalidades do sistema jurídico: ele deve ser igualmente acessível a todos e deve produzir os resultados que sejam individuais ou socialmente justos. (CAPPELLETTI e GARTH, 1998, p.12).

Constitui-se no mais básico dos direitos humanos e está presente na Constituição Federal (art.5º). A Emenda Constitucional nº 45 inseriu uma nova garantia fundamental por meio do acréscimo do inciso LXXVIII ao artigo 5º da Constituição: “A todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1988).

Tal inciso traz ao cidadão e as instituições a possibilidade de cobrar: do Poder Público, os meios materiais para que o aparelho judicial possa cumprir os prazos dispostos nas normas processuais; dos órgãos da Justiça, o esforço para cumprir os prazos legais, envidando esforço para abreviar a prestação jurisdicional, bem como prestar um serviço de qualidade. (MARQUES DE LIMA, 2005, p.80).

Indubitavelmente que a principal dificuldade para uma nova realidade do acesso à justiça é torná-lo efetivo. O acesso pleno à justiça compreende todo o trâmite, desde o reconhecimento do direito e a realização do pedido, passando pelo desenrolar do feito em tempo razoável, até a efetiva execução do julgado (BASSETTO, 2010, p. 153).

Observando-se para além das soluções que passam pela Reforma do Judiciário, a criação do Processo Digital e os meios extrajudiciais para solução os conflitos, no tocante ao aspecto funcional, observa-se que há certos momentos que as partes se se deparam com a necessidade de praticar atos inúteis e meramente burocráticos ao processo, isso ocorre, segundo OLIVEIRA (2016, p. 9), porque “a estrutura organizacional do Judiciário é burocrática e hermética para o povo em geral”.

No mesmo sentido já se afirmou: “o que trava o processo não é o tempo que ele passa nem com advogado, nem com juiz, nem promotor: é o tempo de gaveta, quando um oficial de justiça demora a localizar um sujeito, quando o processo fica à espera de uma guia, essas pequenas burocracias que acabam tomando muito tempo”. Deste modo, segundo o autor, “as simples mudanças nos ritos burocráticos do Supremo e do resto do Judiciário teriam grande impacto na duração dos processos”. (BOTTINI, 2013).

Nem mesmo se pode dizer que a criação do processo judicial cumprir seu papel para extirpar a morosidade e eficiência dos anais do Poder Judicial. Muito embora seja uma ferramenta que provocou uma sensível mudança na cultura jurídica, é certo que na última década o país sofreu mudanças substanciais no tocante a acesso a transporte, moradia, renda, trabalho, educação e ao acesso á informação, mas as desigualdades sociais mantiveram-se. (ARAÚJO, 2006).

Há indiscutivelmente uma divisão na sociedade entre as pessoas que têm e as que não têm acesso às ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC. Um exemplo dessa desigualdade vem da matéria publicada pela Editora Abril, para Revista Info Exame, que demonstra a realidade da situação vivenciada pelos brasileiros em relação à exclusão digital. De acordo com artigo, 65% dos brasileiros não têm acesso à internet, segundo dados apurados pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios de 2008 (PNAD) do IBGE.

O processo eletrônico é inacessível ao excluído digital. Nesse panorama, os elevados índices de exclusão digital do país acabam interferindo negativamente na garantia constitucional de acesso à justiça daqueles cidadãos nessas condições. “Os que mais têm necessidade de acesso à justiça, conforme relatório da ONU se encontra excluídos digitalmente ou marginalizados pela sociedade da informação”. (ALMEIDA FILHO, 2010, p.145). Conforme o citado autor “o processo eletrônico excluirá grande parcela da sociedade, como se estivéssemos elitizando o processo”.

Deste modo, o legislador foi ambicioso ao elaborar a Lei 11.419/2006 que criou o processo digital, pois embora seja ele uma ferramenta para acelerar a tramitação dos processos, diante da realidade brasileira, cuja maioria esmagadora da população ainda se encontra excluída dos meios eletrônicos, acaba não se firmando como um meio efetivo para atacar a morosidade na prestação da tutela jurisdicional, diante da limitação apontada, servindo muito mais como instrumento de acesso á informação.

2.5 MODELO DE ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL E O PROJETO DO CARTÓRIO DO FUTURO

“A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.” (STONER e FREEMAN, 1999, p.9).

Por certo que o modo de gerir administração passou por vários momentos, intimamente ligado à história da sociedade, sendo num primeiro momento a Administração Pública era Patrimonialista, vista como uma extensão do soberano, que age com status de nobreza, não sendo a res pública diferenciada da res principais (CHIAVENATO, 2013, p.15).

O referido autor adverte que s consequências de topo de administração são a corrupção e o nepotismo e como forma de combater a corrupção e as práticas patrimonialistas é criada a Administração Pública Burocrática, cujos princípios orientadores são “profissionalização, ideia de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade, formalismo, em síntese o poder racional-legal”. (CHIAVENATO, 2016, pg.109). Pela administração gerencial o Estado volta para si, perdendo a noção de servir a comunidade, sendo considerado ineficiente, embora fosse eficaz no controle de abusos.

Neste contexto, a Administração Pública Gerencial surge como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, contempla o foco em resultados, a orientação para o cidadão-consumidor e a capacitação de recursos humanos. As inovações introduzidas por ela no aparato estatal foram: à descentralização de processos e a delegação de poder

(BRESSER PEREIRA, 2005, p.75-122). Portanto, este novo modo de gerir a coisa pública busca por mudança na perspectiva de atuação, unindo planejamento estratégico e indicadores de desempenho aliados à autonomia gerencial para promover a excelente gerência dos serviços públicos.

E para melhorar os serviços públicos prestados pelo Poder Judiciário, a partir dos relatórios de Diagnósticos para Eficiência do Poder Judiciário o CNJ procurou-se conhecer os entraves e dificuldades das unidades judiciárias com desempenho regular nos relatórios da Justiça em Números, obtidos em 2013 e 2015 e propor ações para desenvolver formas de gestão cartorárias mais eficientes, participando deste e estudo os Tribunais de Justiça dos estados do Piauí, Alagoas, Rio Grande do Norte, Amazonas, Roraima, Espírito Santo e Bahia. Uma das ações resultantes foi denominada Cartório do Futuro, em 2013.

O Tribunal de Justiça de São Paulo, em 2014 criou o seu próprio modelo de projeto Cartório do Futuro, consiste num agrupamento de cartórios da mesma competência para processamento e cumprimento de determinações judiciais por meio de equipes e gestores com atribuições previamente definidas, permanecendo as varas independentes e assim dispondo de mais pessoal para o cumprimento exclusivo dos atos decisórios.

Como citado no site do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, a iniciativa foi denominada Unidade de Processamento Judicial, UPJ, iniciando com a reunião de quatro varas cíveis centrais do foro Central Da Comarca de São Paulo, localizadas no Fórum João Mendes Júnior. Como se mostrou exitoso, o projeto foi expandido para outras varas – cíveis e até de família, bem como para o interior do estado.

O novo modelo de cartório passa a ser formado por quatro seções: Processamento, Movimentação (controle de prazos), Atendimento ao Público e Administrativa. Os magistrados também mantêm seus gabinetes com três servidores, dois estagiários e um assistente. Para as informações ou providências relativas aos processos das novas varas, o advogado tem apenas um local ao qual se dirigir: a Seção de Atendimento. (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2015).

Inobstante, o projeto do Tribunal de Justiça de São Paulo vai mais longe que o Projeto do CNJ, pois unifica os cartórios, adota uma nova divisão de tarefas, melhora a distribuição dos recursos humanos e do espaço físico. As antigas seções processuais transformam-se em equipes com gestores e atribuições específicas: atendimento ao público, processos físicos, movimentação dos processos digitais e cumprimento dos processos digitais.

Eis, portanto, a clara aplicação do modelo gerencial de administração, mais voltado ao controle de procedimentos, mais ágil, descentralizada, mais voltada para o controle de

resultados do que o controle de procedimentos é mais compatível com o avanço da democracia em todo o mundo, que exige uma participação cada vez mais direta da sociedade na gestão pública.

Conforme divulgado pelo site do Tribunal de Justiça de São Paulo, os resultados apresentados nas primeiras UPJs instaladas em 2015, no Fórum João Mendes Júnior, indicam um aumento de produtividade de até 60% em comparação ao modelo tradicional de escritórios judiciais. (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2018)

Detalhes da Implantação do Projeto

Segundo a Corregedora da primeira UPJ, juíza Anna Paula da Costa, tanto o cartório quanto os gabinetes ganharam muito com o projeto: “Temos mais tempo para nos dedicar aos casos complexos”, afirma.

Para o gestor do cumprimento de mandados da unidade, José Eduardo Aith, a possibilidade de emitir mandados e cartas em lotes é uma das melhores ferramentas do SAJ: “Os servidores levavam quatro a cinco minutos para emitir um mandado. Agora é possível fazer a mesma ação em cerca de um minuto e meio, com funcionários conseguindo emitir 13 documentos em 15 minutos, quando antes se elaborava mandado por mandado, agora o sistema permite que os servidores filtrem os processos por assunto e repliquem os destinatários e emitam vários documentos de uma vez, melhorando a agilidade.”

. No mesmo sentido se procede com as cartas de citação, as quais após assinadas pelo juiz são liberadas diretamente para os Correios, gerando economia de tempo, como disse a servidora do gabinete da 44ª Vara Cível, Simone Gonçalves Bello, pois o SAJ já segue a lógica processual e aí se pode replicar em seu cotidiano as ações que geram agilidade e eficiência.

Há ainda a facilidade no controle de prazos das partes, melhores configurações de visualização, as filas de processos estão em coluna, o que facilita a observação, dentre outras.

“Agora é trabalhar na nova metodologia e aguardar os bons frutos que certamente virão”, afirmou a Juíza Corregedora.

O Relatório inicial da Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) indica que a unidade movimentou 3.509 processos na semana pré-treinamento. O número subiu na semana imediatamente seguinte: passou para 3.576. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2018).

É importante deixar claro que a princípio pode até mesmo parecer que o Projeto Cartório do Futuro segue os princípios do Taylorismo, o qual também conhecido

como Administração Científica, desenvolvido por Taylor foi criado no final do século XIX, e visa aumentar a eficiência operacional nas empresas. (CHIAVENATO, 2016, p.4/5)

De fato, há no projeto Cartório do Futuro a divisão e supervisão continua do trabalho e a supervisão continua do trabalho, mas tão somente é feito para racionalizar e economizar o tempo perdido em atos que demandariam mais tempo do serventuário. Inobstante, como não se trata de produção de bens, mas sim de um serviço intelectual e até artesanal, pois cada caso concreto tem uma característica específica e a ela deve ser aplicada a lei destinada a hipótese, ou na sua falta, a decisão do juiz por equidade ou analogia, visto que “o direito se ocupa da vida”. (KARL ENGLISH,1983, p.78) servindo a ela e não ao contrário.

2.6- PROJETO CARTÓRIO DO FUTURO E O MODELO IMPLANTADO NA COMARCA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

A implantação da Unidade de Processamento Judicial da Primeira a Quartas Varas Cíveis de São José dos Campos/SP ocorreu em 29 de novembro de 2017. Antes da implantação a Equipe Coordenadora do Projeto reuniu-se em mais de uma oportunidade com os juízes e diretores de cartório, promovendo a intensa troca de ideias.

Após foram escolhidos o Juiz Corregedor (Dr. Luís Mauricio Sodré de Oliveira, juiz titular da terceira Vara Cível) e a Escrivã Judicial (Sra. Maria Madalena Guerra Drummond), ainda que de fato, pois a nomeação apenas se deu em outro momento. Ambos já trabalhavam juntos desde 2008 na terceira Vara Cível, atingindo um índice muito alto de produtividade e eficiência.

Bem por isto, ambos possuíam experiência em administração gerencial e sabiam dos possíveis gargalos e problemas que enfrentariam, ao reunir mais de 20 mil processos e quase 50 pessoas num só espaço.

Visando se afastarem das duras críticas tecidas pelos serventuários da Comarca de Santos, a Escrivã Judicial com apoio e ciência do Juiz Corregedor passou a catalogar o cenário existente nas quartas varas, antes da instalação de fato.

Assim foi possível planejar, executar e controlar a gestão de processos e de pessoas. Como assumiu, naturalmente, a condução do projeto de instalação, sentiu-se na obrigação de programar todos os passos necessários ao êxito, rejeitando a ideia de que o projeto apresentado não passava de uma mera reunião de cartório, criando-se o que vulgarmente ficou conhecido como “cartórião”.

Neste mapeamento foi possível vislumbrar que era necessária, num primeiro momento uma gestão de pessoas, com introdução de reuniões e treinamento contínuos, além de técnicas de motivação.

Segundo REZENDE (2015, p.71) a inovação é como fazer “diferente com valor agregado, sem ser necessariamente novo”.

Com práticas inovadoras de gestão pública, a escritã reconheceu problemas e necessidades e se acautelou com a possibilidade de ajuste. Os maiores eram: prazos atrasados em seis meses; - cumprimento das determinações judiciais atrasados em cinco meses; -falta de padronização dos atos e falta de observância das Normas da Corregedoria de Tribunal de Justiça

A administração estratégica, com planejamento coerente de preparação de planos, programas e projetos básicos e específicos que perceba as mudanças do ambiente está menos suscetível a falhas. (REZENDE, 2015).

Ciente da probabilidade de não conseguir instalar e trabalhar com os processos novos na UPJ por conta do extremo atrasado havido nos atos anteriores, a Escrivã tratou de montar equipes denominadas por ela como sendo “corte”, para que as Varas que estivessem em dia continuassem em dia, mas trabalhando com menos serventuários, deslocando o excedente para o serviço das Varas que não estavam em dia.

Este modelo permitiu que o trabalho fosse realizado em simetria- sem que nenhum dos cartórios unificados, ou juízes sofressem com a parada do fluxo de trabalho para atender a uma demanda específica. Tal medida proporcionou que em 7 meses o trabalho atrasado estivesse zerado, podendo afirmar hoje que o tempo médio de expedição de certidões que varia até 5 dias em outras unidades foi reduzido para até 24 horas. A expedição de guia de mandado de levantamento judicial ocorre em até 48 horas, frente ao prazo de praticamente 7 dias em outras unidades. O número de processos do acervo recebidos a instalação foi reduzido de 23 810 processos foi reduzido a 20.699 processos, todos finalizados com sentença.

A UPJ conta com 133 atos padronizados, disponibilizados a todos para que os gestores (serventuários, podendo ser os ex-chefes de cartório das unidades, ou um novo servidor) com a finalidade de impulsionamento oficial ao processo e vinculação dos atos nas decisões dos gabinetes. Todo o trabalho é dividido e a execução é monitorada pela escritã judicial. Por ser tratar de Unidade híbrida, com processos que só tramitam no digital e outros que só tramitam no físico, entenderam-se a necessidade de um espaço maior para o acervo do físico.

O modelo idealizado pela Escrivã judicial pretendia trazer para um lugar de destaque o jurisdicionado- cidadão. Ele é o elemento mais importante da prestação do serviço público. Bem por isto rejeitou o projeto de divisão de espaço físico proposto pelo Tribunal e inovou ao criar uma nova configuração para UPJ.

Ao invés de um balcão pequeno, planejou e executou um balcão amplo, com espaço para atendimento prioritário (idosos, portadores de necessidades especiais dentre outros) localizado bem próximo da porta de entrada da Unidade. Também neste local são atendidos aqueles que buscam uma certidão, mandado de levantamento e outros documentos que são expedidos em até 48 horas.

O local para atendimento conta ainda com cadeiras, mesa para consulta do processo, água e café. Os serventuários do atendimento passaram por treinamento, não apenas para servir de um mero carimbador, mas também técnicos para ofertar uma informação ou confirmar dado técnico do processo.

A mesa da Escrivã, antes prevista para ficar ao fundo do salão, passou para o salão onde se dá o atendimento, em local visível, onde pode ver e ser vista, caso sua presença seja necessária, podendo deste modo controlar o serviço e seu fluxo com mais eficiência.

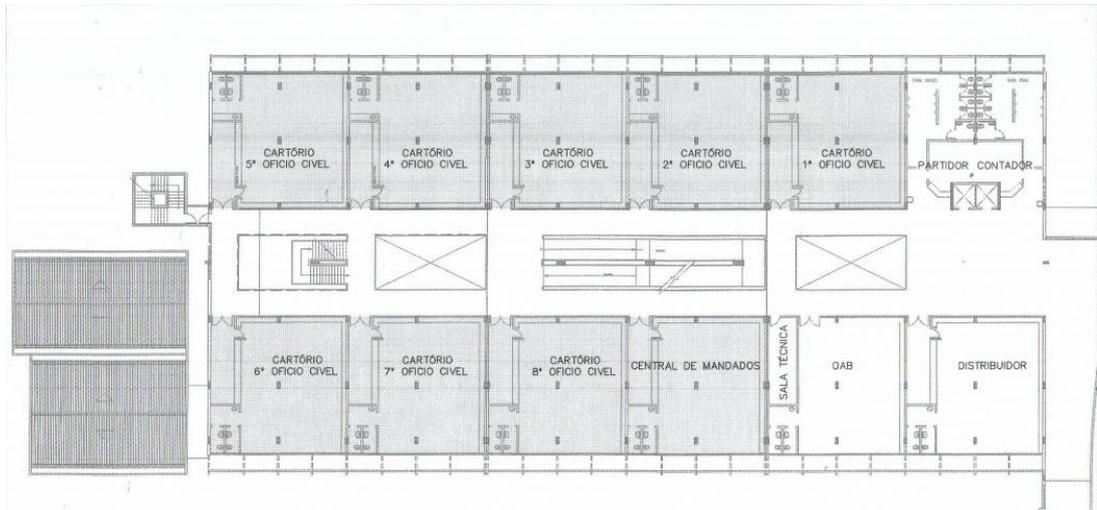
O local ainda foi decorado com papel de parede e móveis, proporcionando um acolhimento maior. Importante enfatizar que as benfeitorias voluptuárias- papel de paredes, arranjos e flores, moveis embutidos dentre outros, nada custou ao Tribunal, pois a Escrivã Judicial formou uma rede de cooperação com o diretor do Cartório de Protesto e este patrocinou a adequação do projeto.

Na **Erro! Fonte de referência não encontrada.** pode-se observar como estavam alocadas a 1, 2, 3 e 4 Vara Cível dentro do Fórum. Nesta mesma Figura 3 percebe-se que a UPJ foi instalada exatamente no local onde estavam localizadas as Varas Cíveis que foram reunidas.

Considerando que o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo pretendia modificar a gestão de processos e de pessoas, não havia necessidade de se construir um novo prédio ou anexo, até mesmo porque se assim o projeto se pautasse quem sabe não teria saído do papel até os dias atuais, pois para tanto o órgão precisaria obter do Legislativo e do Executivo permissão via aumento no orçamento.

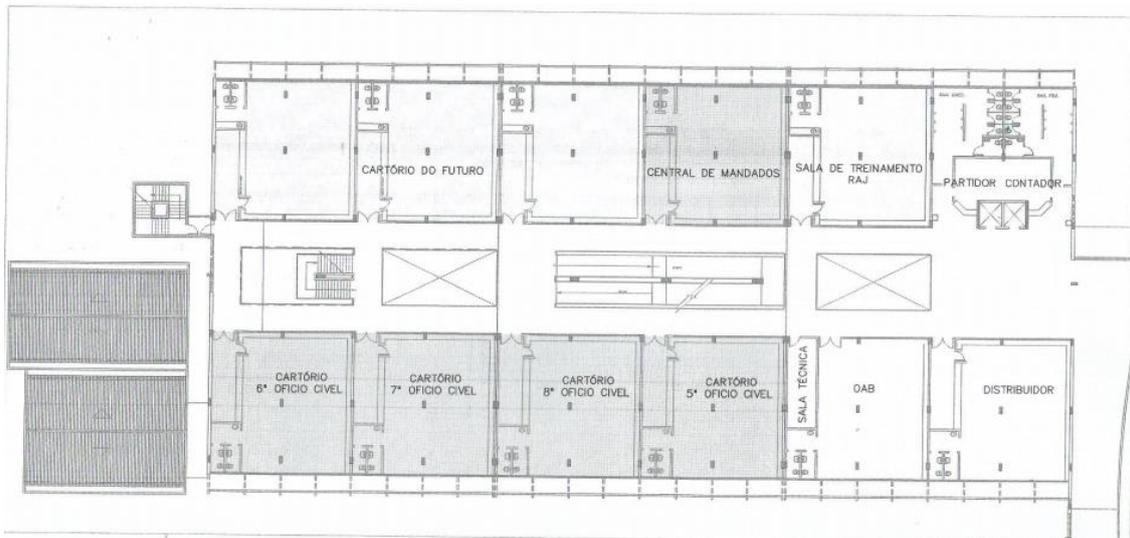
Partindo assim da premissa de que poder-se-ia fazer mais para melhorar a prestação de serviço judicial á população, sem que isto implicasse em gastos, o projeto cartório do Futuro foi concebido para que se usasse o mesmo espaço físico que antes ocupavam os cartórios, como se verifica nas comparações entre as figuras 2 e 3.

Figura 2 Mapa da disposição espacial das Varas Cíveis no Fórum de São José dos Campos antes da implantação do Cartório do Futuro



Fonte: Unidade de Processamento Judicial da cidade de São José dos Campos).

Figura 2 Mapa da disposição espacial do Fórum de São José dos Campos após a implantação do Cartório do Futuro.



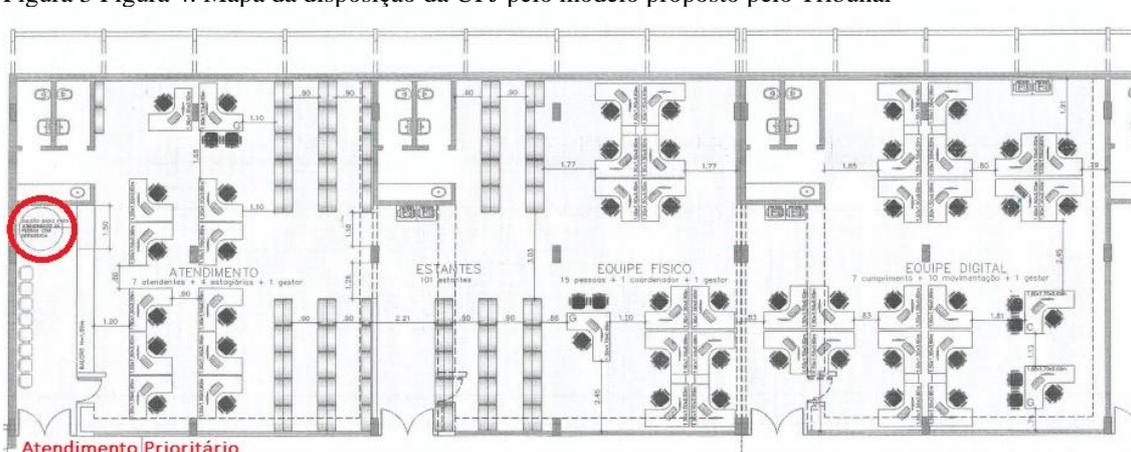
Fonte: Unidade de Processamento Judicial da cidade de São José dos Campos.

Conforme o projeto concebido pelo Tribunal de Justiça de São Paulo, o mapa da disposição do Cartório do Futuro, como se vê na figura 4, indicava que o balcão de atendimento ao público seria do mesmo tamanho do balcão antes existente para um dos cartórios apenas. E no grifado em vermelho, ao fundo do balcão ficaria o atendimento para o público prioritário- maiores de 65 anos e portadores de necessidades especiais.

Esta disposição física certamente iria travancar o andamento e a efetividade no atendimento do público prioritário, que teria que se deslocar até o final do balcão para ser

atendido, passando assim por um estreito corredor. O público não preferencial ficaria logo no início do balcão, próximo da entrada, o que também poderia confundir o próprio público e os serventuários.

Figura 3 Figura 4. Mapa da disposição da UPJ pelo modelo proposto pelo Tribunal



Fonte: Unidade de Processamento Judicial da cidade de São José dos Campos.

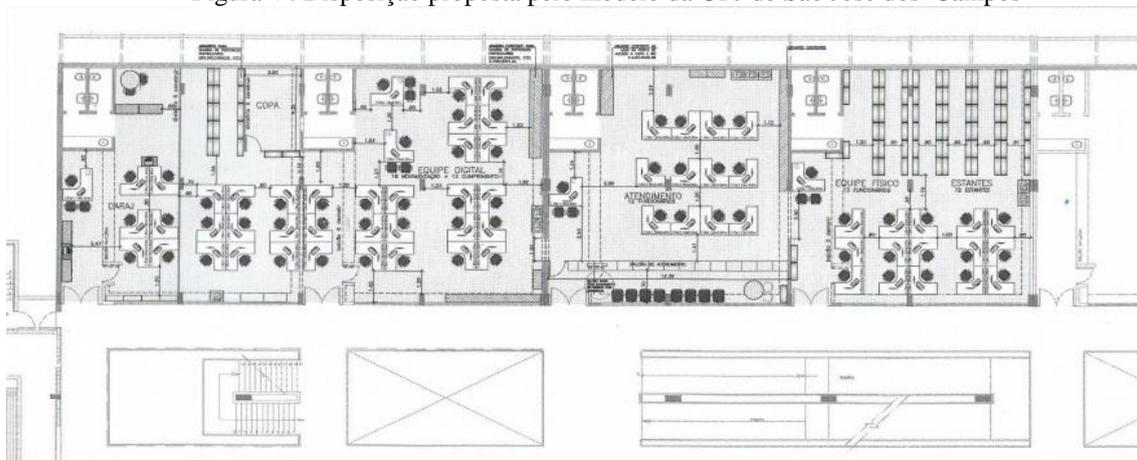
As mesas das equipes ficariam próximas às janelas, possivelmente acarretando fadiga por exposição a luz e ao calor. Os gestores e a escrivão judicial ficariam no final do salão, dificultando o acesso aos jurisdicionados, caso fosse necessária alguma intervenção rápida e precisa.

O projeto previa mudanças em relação ao cartório tradicional, mas muitas delas ainda eram exatamente calcadas neste modelo que se pretendia modificar. Isto se percebe pelo tamanho do balcão, projetado tal como o de um cartório tradicional, mas que teria um público 4 vezes maior, com a união dos cartórios, especialmente se considerar-se que São José dos Campos é uma cidade de porte médio.

Bem por isto, ao executar o projeto, a Coordenadora e o Juiz Corregedor, com autorização do Desembargador Responsável pela implantação do projeto, tratam de alterá-lo, promovendo alterações significativas, as quais certamente, se não são o cerne do projeto, contribuiriam em muito para o sucesso do mesmo.

Como se vê na figura 5, o balcão de atendimento foi sensivelmente ampliado e o setor destinado ao público prioritário foi instalado logo no início do mesmo, bem próximo à entrada do cartório. O balcão foi ainda deslocado para formar um corredor mais amplo, permitindo a livre circulação de mais de uma pessoa por vez e até a instalação de cadeiras, uma mesa de café e mesa para consulta do processo.

Figura 4 . Disposição proposta pelo modelo da UPJ de São José dos Campos



Fonte: Unidade de Processamento Judicial da cidade de São José dos Campos.

Ademais, os gestores optaram por colocar ainda, junto com o atendimento prioritário a entrega de mandados de levantamento de dinheiro (pelos quais muitos vão até o cartório apenas para busca-los, não necessitando consultar o processo) e as certidões de objeto e pé (certidões nas quais o cartório presta informações completas acerca de processos que já se encerraram ou dos que ainda estão em movimento, também sem necessidade de se consultar os processos).

Todos estes setores estão localizados no início do balcão, próximo á porta de entrada, promovendo acessibilidade e mobilidade. As equipes de trabalho são instaladas uma em cada lado, física e atendimento físico e digital e seu atendimento juntos. Bem em frente a este balcão, do lado de dentro, em frente de quem entra está exatamente a mesa da Coordenadora, a qual é de pronto acionada caso se tenha alguma urgência ou pendência a ser resolvida.

O salão é liberado, existem poucas baias de trabalho, e o acervo fica reservado para um local no qual os serventuários podem consultar os processos e arquivá-los longe dos olhos do público, reservando o salão de atendimento para esta função. A estratégia promove uma visão mais “limpa” do cartório, sem a poluição visual dos processos empilhados sobre a mesa ou sobre velhas prateleiras como antes.

O espaço ainda se divide á direita e a esquerda com dois outros salões, onde estão alocadas, fora da parede e do sol, as equipes de cumprimento- tanto a dos processos digitais, quanto ás dos físicos, o que também torna o serviço mais ágil.

Nas fotos 1 e 2 vemos a disposição do acervo de processos físicos todos regularmente catalogados e empilhados em espaçosas prateleiras. O acervo que fica á vista do público, no

salão do atendimento é apenas dos processos que foram consultados ou dos que voltaram de carga com os advogados ou partes. Os processos ali ficam armazenados até que novo ato seja praticado e retornam às prateleiras dentro do salão reservado para o acervo e cumprimento de processos físicos.

Tal proceder acaba por minimizar o tão recorrente sumiço de processos, arquivados em locais errados por lapso, ou até a falta de espaço, tão famoso dentro dos cartórios tradicionais.

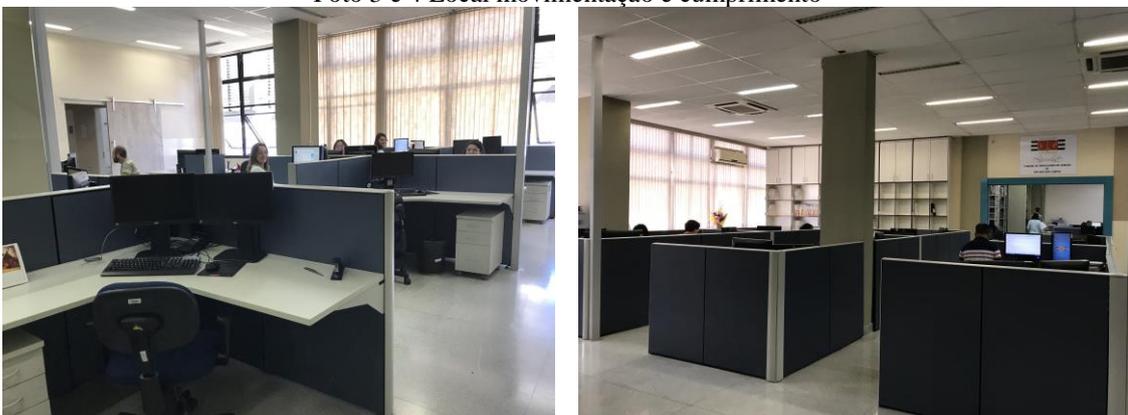
Foto 1 e 2 Disposição do acervo de processos físicos



Fonte: Unidade de Processamento Judicial da cidade de São José dos Campos.

As equipes de atendimento e cumprimento ficam reservadas em outras salas, uma á esquerda e outra á direita do salão de atendimento, podendo assim exercer o serviço sem qualquer interrupção do público ou até mesmo de outros colegas, conforme mostra a **Erro! Fonte de referência não encontrada.**

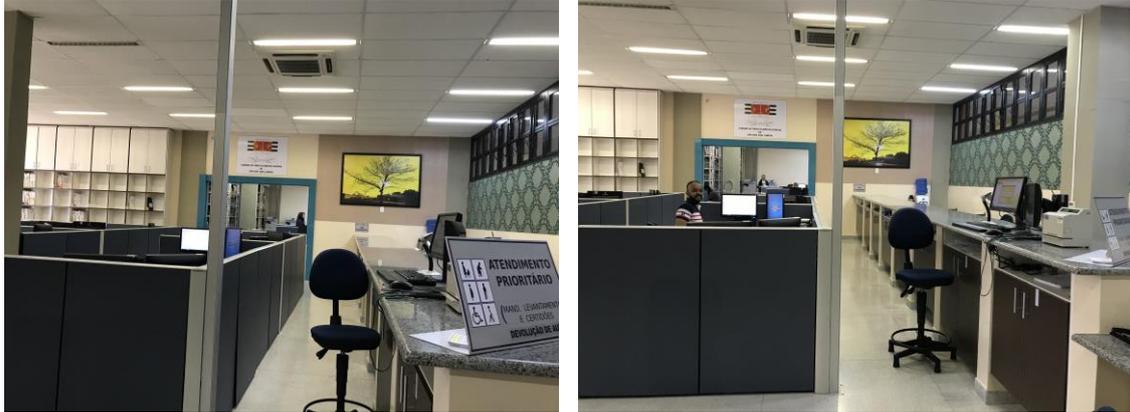
Foto 3 e 4 Local movimentação e cumprimento



Fonte: Unidade de Processamento Judicial da cidade de São José dos Campos.

A foto 4 ilustra, quem do lado de dentro para fora vê, como o balcão é organizado e como as baias são divididas, na base de dois serventuários em cada uma. Note-se que não há papéis empilhados, documentos soltos, há toda uma sequência em que os documentos chegam e são distribuídos às equipes de trabalho

Foto 5 e 6 Balcão de Atendimento



Fonte: Unidade de Processamento Judicial da cidade de São José dos Campos

A área de atendimento é bem decorada, limpa e harmônica, favorecendo acolhimento do jurisdicionado, conforme mostrado na **Erro! Fonte de referência não encontrada.**

O Cartório do Futuro de São José dos Campos acaba por se diferenciar até mesmo dos demais cartórios, que ainda seguem o padrão tradicional, assim como também se distanciam dos Cartórios do Futuro implantados em outra cidade, pois para além da justiça eficiente se busca, também se compromete com a prestação de um serviço humanizado.

3-METODOLOGIA

A metodologia científica foi adotada na elaboração e análise desta pesquisa. A metodologia científica consiste em um processo utilizado para dirigir uma investigação para alcançar um fim determinado. O conceito de pesquisa científica exposto por GIL (2007, p. 17) é denominado “como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos”.

Este estudo investiga o impacto da implantação do Projeto Cartório do Futuro na Comarca de São José dos Campos. Para tanto se fixou como o locus da pesquisa a Unidade de Processamento Judicial da Comarca de José dos Campos. Os tipos de pesquisa adotados foi o estudo de caso, pois analisa um fenômeno vinculado a Unidade de Processamento Judicial da Comarca de São José dos Campos/SP.

Estabeleceu-se para o estudo que o tipo de abordagem seria qualitativa/quantitativa, priorizando-se a análise qualitativa na entrevista com o Juiz Corregedor e com a Escrivã Judicial e a análise quantitativa dos dados colhidos na pesquisa bibliográfica/dados e na pesquisa de campo

Já o procedimento adotado foi o de pesquisa de campo que, conforme explica o autor supracitado, se identifica pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, são realizadas coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisas. No que se tocante ao objetivo, à pesquisa foi descritiva, de acordo com a definição de GIL (2007), teve como objetivo descrever o universo e amostra, assim como a coleta, apresentação e análise de dados.

3.1-UNIVERSO E AMOSTRA

O Universo desta pesquisa foi o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo é considerado o maior Tribunal do mundo em volume de processos e o maior tribunal do país. O número de ações demandadas no judiciário estadual paulista corresponde a 25% do total de processos em andamento na Justiça brasileira (CNJ), contando com 2,6 mil magistrados e aproximadamente 43 mil servidores, em 319 comarcas do Estado, conforme informações extraídas do site.

A amostra da pesquisa foi estabelecida pelos servidores lotados na Unidade de Processamento Judicial do Fórum de São José dos Campos pertencente ao Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Conta à unidade com 43 serventuários e o questionário foi entregue a todos.

Optou-se pela técnica de amostragem, visto que aproximadamente oito serventuários não quiseram ou não puderam responder as perguntas, sem que a redução do número de sujeitos possa vir a invalidar os resultados ou impossibilitar a generalização para a população como um todo. Assim, a escolha por uma amostra não afeta a análise dos resultados, mantendo sua capacidade ilustrativa da realidade.

3.2-COLETA, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.

Para realização deste estudo foram utilizados quatro métodos de coleta de dados: questionário, entrevista, coleta de dados bibliográficos e coleta de dados documental. A construção de um questionário é considerada uma “arte imperfeita”, pois não existem procedimentos exatos que garantam que seus objetivos de edição sejam alcançados com boa qualidade.

Ainda segundo o autor, fatores como bom senso e experiência do pesquisador podem evitar vários tipos de erros em questionários, como por exemplo, as questões ambíguas, potencialmente prejudiciais, dada sua influência na amplitude de erros.

Os questionários foram aplicados entre os dias 16/07/2018 e 17/07/2014, contabilizando alguns dias úteis para a realização. Os sujeitos foram abordados no local de trabalho e dentro do horário de expediente, de acordo com suas disponibilidades, foram contatos todos os 42 servidores- um deles em férias- e alguns não se dispuseram a responder, totalizando.

A partir dessa dinâmica, foram distribuídos 42 questionários na UPJ e todos foram devolvidas no prazo previsto. Dentre os formulários devolvidos foi selecionada uma amostra de 33, pois nem todos os formulários continham todas as perguntas respondidas. Os resultados são apresentados no capítulo seguinte deste manuscrito.

No tocante á entrevista, a mesma foi realizada na sala de reuniões da UPJ, no dia 16 de julho, sendo utilizada a técnica de interação que permitiu obter informações adicionais que acrescentaram novos elementos à análise proposta.

Nesse aspecto, realizou-se uma entrevista estruturada com o Juiz Corregedor do órgão e com a Escrivã Judicial, objetivando a descrição do projeto e das modificações e alterações por eles implantadas, seus objetivos, os resultados, as expectativas e a percepção de ambos acerca da implantação do projeto e seu impacto. Cada entrevista contou com 6 questões abertas, cujas respostas foram transcritas e seus excertos foram apresentados no texto de análise em conjunto com os dados obtidos na pesquisa de campo e na pesquisa de dados, bem como para esclarecer questões relativas as peculiaridades do projeto.

4-APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente trabalho analisou o Projeto do Cartório do Futuro e investigou se a sua implantação cumpria os objetivos de aumentando a produtividade, melhorando a gestão de serviço e melhoria de insumos de TIC, os quais são necessários à eficiência da prestação de serviços.

Inicialmente, foram analisados os dados de produtividade dos juízes das Varas que compõem a UPJ de São José dos Campos, em comparação aos dados de produtividade dos juízes nestas mesmas Varas, mas operando ainda no sistema antigo.

Por produtividade entenda-se a quantidade de atos específicos do juiz foram praticados naquele período. (decisões em geral, sentenças). Optou-se por utilizar este indicador pois não foi possível obter da UPJ de Santos os dados relativos aos processos findos e aos processos em estoque, o que levaria ao índice de taxa de congestionamento, indicador utilizado para se medir a efetividade de um tribunal ou cartório em um período, conforme descrito no planejamento estratégico do CNJ.

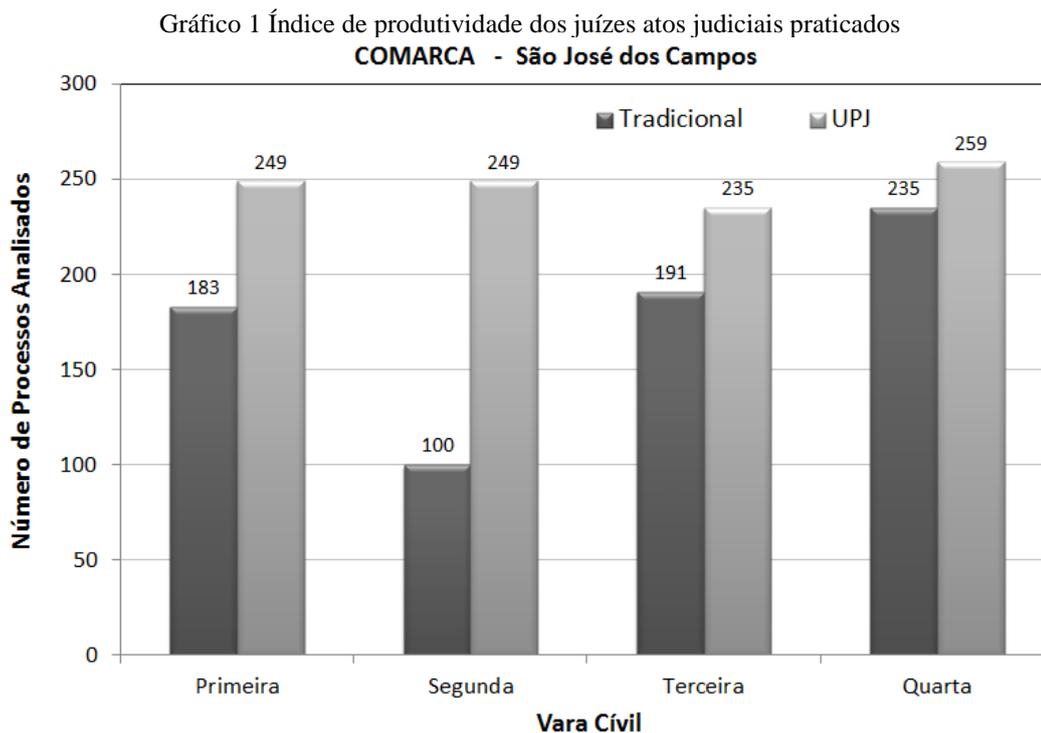
Apenas com os dados da UPJ de São José dos Campos não foi possível usar a fórmula do indicador citado elaborado pelo CNJ, optando-se pelo uso do indicador de produtividade do juiz- o qual pode ser facilmente consultado no site nos relatórios do site do CNJ, como indicador para a presente pesquisa.

Inobstante, embora restritos, os dados obtidos no referido site puderam elucidar a situação dos Cartórios isoladamente considerados e após dos mesmos cartórios unificados, n no período pre e pós implantação do Projeto Cartório do Futuro nas duas cidades.

Pode-se notar que o novo conceito apresenta um considerável aumento no número de processos analisados, conforme se vê pelo gráfico 1., que segue, pois, os juízes passaram proferir um número bem superior aos atos que antes isolados proferiam. Com este aumento, certamente se tem uma melhor prestação do serviço judicial, na medida que no mesmo tempo os juízes conseguiram analisar a demanda de mais pessoas, contribuindo sensivelmente para a celeridade e eficiência que se busca do Poder Judiciário.

Importante frisar que não se tratam de cidades pequenas, mas de cidades de médio porte, na qual as demandas, certamente, sofreram sensível aumento diante da crise financeira e econômica que o país atravessa.

O aumento é significativo e indica que nenhuma das caras retrocedeu ao ponto de antes, todas superaram o número de atos antes da implantação do Cartório do Futuro praticados.



Fonte: produção da autora com dados extraídos do site: http://www.cnj.jus.br/corregedoria/justica_aberta.

Após a instalação da UPJ, a produtividade de todas aumentou consideravelmente. A produtividade das quatro varas somadas, obtidas em abril de 2017 é igual a 709 decisões, ao passo que uma vez reunidas na UPJ o número salta para 992, com aumento de 283 decisões ou 39,90%. Observa-se que após a unificação o aumento de produtividade é tal que a 2ª vara que tinha um índice significativo mesmo quando isolado, passa a se igualar com as demais, com índices em muito semelhantes.

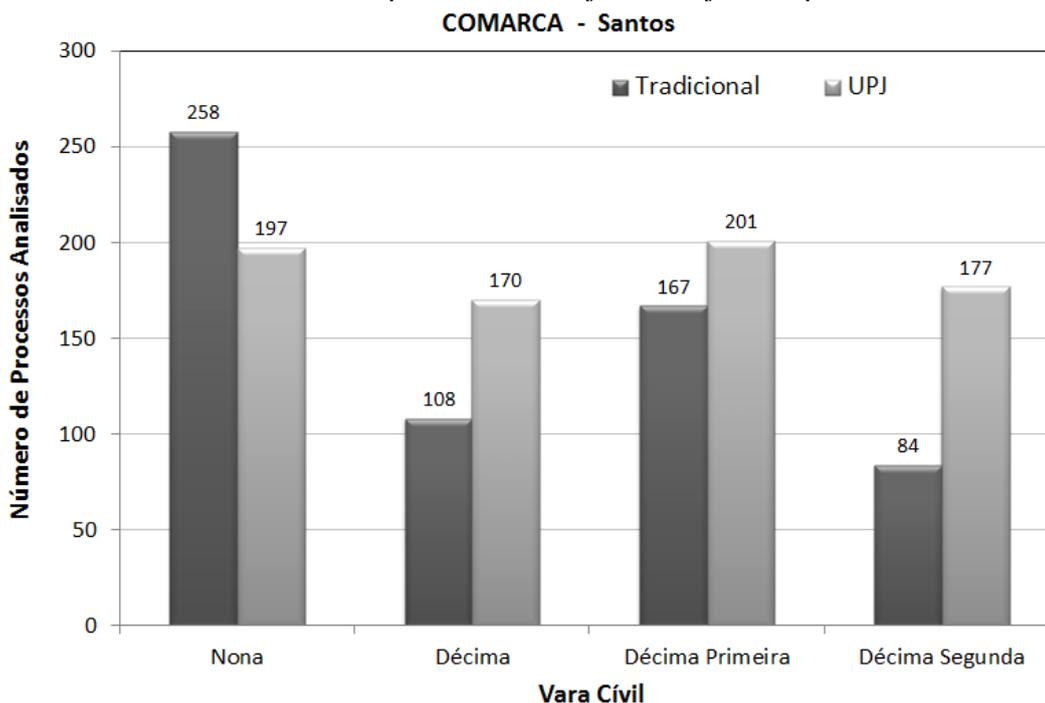
Adicionalmente, também são apresentados no gráfico 2, os resultados obtidos para a Comarca de Santos.

Estes resultados são interessantes porque mostram a implantação do conceito de UPJ de acordo com o projeto original do Tribunal de Justiça de São Paulo.

Faz-se necessário lembrar o leitor que diferentemente da Comarca de Santos, a de São José dos Campos implantou o conceito com algumas peculiaridades que foram citadas anteriormente no texto.

Assim, fica evidente que a maneira pela qual é realizada a implantação do conceito pode afetar a resultados obtidos. No entanto, em ambas as implantações se observam benefícios em relação ao modelo de antigo de trabalho, sendo expressivo o aumento de atos proferidos pelo juiz.

Gráfico 2 Índice de produtividade dos juízes atos judiciais praticados



Fonte: produção da autora com dados extraídos do site: http://www.cnj.jus.br/corregedoria/justica_aberta.

Após a instalação da UPJ na Comarca de Santos, houve um aumento de produtividade de três das quatro varas. Observa-se que a 12ª e a 10ª Vara tiveram um aumento expressivo, enquanto que, para a 9ª vara verifica-se uma diminuição de produtividade.

Este cenário da 9ª vara pode estar atribuído à falta de controle de fluxo de serviço entre as quatro varas, ou seja, na tentativa de melhorar os índices das varas mais ineficientes acarretou em uma penalização, ou melhor dizendo, uma diminuição do fluxo de trabalho na 9ª vara, visto que a mesma já ostentava resultados interessantes, frente as demais com as quais se reuniu.

No entanto, avalizando a produtividade da UPJ de São José dos Campos com a UPJ de Santos, como um todo, se observa que a produtividade das quatro varas de Santos quando reunidas, obtidas em abril de 2017 é igual a 617 decisões, ao passo que as varas de São José dos Campos quando reunidas na UPJ conseguem um aumento superior, da ordem de 743 decisões, contando com um aumento de 126 decisões em relação a UPJ e Santos ou seja, com um aumento real de ou 20,42% de decisões a mais proferidas.

Soma-se ao aumento no número de processos analisados da UPJ de São Jose dos Campos, que ainda obteve a melhora no tempo para a realização das análises das demandas.

Os atos que antes eram cumpridos em média em 30 dias passaram a ser cumpridos em até 72 horas. Os mandados de levantamento em até 48 horas no mês de maio. Os resultados

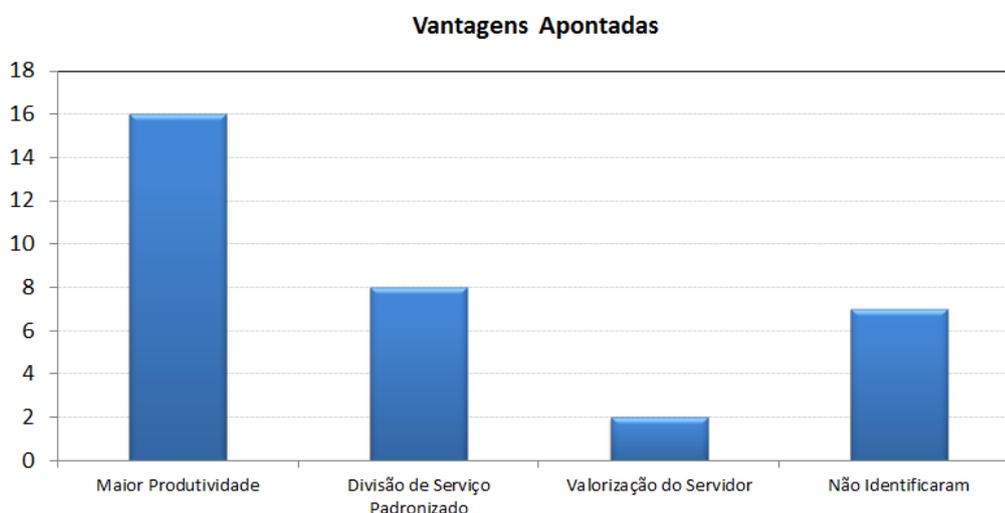
indicam que a UPJ traz maior produtividade e acaba por nivelar os juízes, que passam a produzir em escala similar, igualando-se no teto aos demais. Este fato contribui para a celeridade da prestação jurisdicional.

Os resultados que se apresentam deste ponto em diante tratam da análise dos dados obtidos pela pesquisa de campo, e que foi realizada na Comarca de São José dos Campos. Serão apresentadas as principais vantagens e desvantagens levantadas pelos serventuários, assim como uma análise do perfil do entrevistado.

Vantagens da Implantação da UPJ

O Gráfico 3 mostra o resultado da enquete sobre as principais vantagens advindas da implantação do UPJ na Comarca de São José dos Campos. De acordo com a percepção dos 33 serventuários os resultados obtidos foram: 16 pessoas entendem que a maior vantagem é a maior produtividade (42,42%); 8 pessoas entendem que a vantagem obtida é a divisão de serviço ou o serviço padronizado (24,24%), 2 pessoas acham que é a valorização do servidor (6,6%) e 7 pessoa não identificaram a vantagem em trabalhar na UPJ (18,18%). Outras 3 pessoas deixaram a questão em branco (9%).

Gráfico 3 Vantagens da instalação da UPJ segundo os serventuários da UPJ de São José dos Campos



Fonte: produção da autora com dados colhidos com entrevista aos serventuários da UPJ de São José dos Campos.

Com a pesquisa de campo com os serventuários e através da avaliação dos dados pode-se observar existe uma avaliação satisfatória do novo conceito implantando, pois, a

maioria dos serventuários indicou existir vantagem com o mesmo, apontando o da produtividade dos juízes e da serventia como a maior delas.

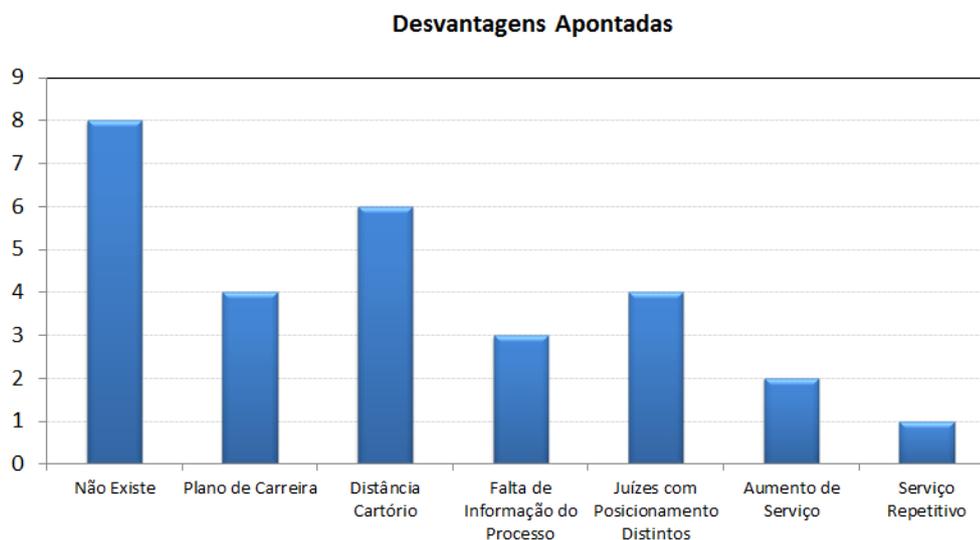
Desvantagens da Implantação da UPJ

De maneira semelhante foi realizada uma enquete para identifica quais os pontos fracos do conceito da UPJ na visão dos serventuários, como visto no Grafico 4.

Os resultados obtidos foram: 8 pessoas entendem que não há desvantagens em trabalhar na UPJ (12,5%), 4 pessoas se queixaram da falta de um plano de carreira (12,12%), 6 pessoas apontaram com a principal desvantagem estar longe do Gabinete (18,18%), 3 pessoas reclamaram por ter uma visão restrita do processo, visto que, com a divisão do trabalho aquele que redige carta ou ofício não fará o termo de enceramento do processo (9,0%) e 4 pessoas alegaram dificuldades por serem vários juízes, cada um com um entendimento diverso.

Do total dos 33 serventuários 2 pessoas queixaram-se do aumento de serviço (6,0%) e apenas uma pessoa alegou que o serviço ficou repetitivo (3,0%). Outras cinco pessoas deixaram a questão em branco (15,15%).

Gráfico 4 Desvantagens da instalação da UPJ segundo os serventuários da UPJ de São José dos Campos



Fonte: produção da autora com dados colhidos com entrevista aos serventuários da UPJ de São José dos Campos.

O modelo também não foi atacado por tantas críticas, principalmente no que diz respeito aos aspectos negativos, visto que muitos anotaram não existir desvantagem no modelo. As questões eram abertas, exatamente para que os entrevistados pudessem exprimir suas queixas ou anseios. Embora não tenham sido estimulados a levar o formulário para

responder em casa (evitando-se assim esquecimentos, extravios), não precisavam se identificar e ainda não estavam acompanhados do pesquisador, o que certamente favoreceu a análise mais imparcial e sem receios, por parte dos entrevistados.

Este modelo de operação dos cartórios deveria deixar de ser apenas um projeto do Estado de São Paulo para se tornar um projeto Nacional através do fomento do Governo Federal para a sua implantação. Visto que, podem-se observar substanciais ganhos tanto na prestação do serviço, assim como, uma maior satisfação dos funcionários com a gestão de carreira.

A enquete realizada com os serventuários também avaliou os aspectos relativos à gestão de ambiente, gestão de processos, gestão de pessoas e satisfação com o ambiente de trabalho.

O Gráfico 5 mostra os resultados obtidos para a gestão de processos.

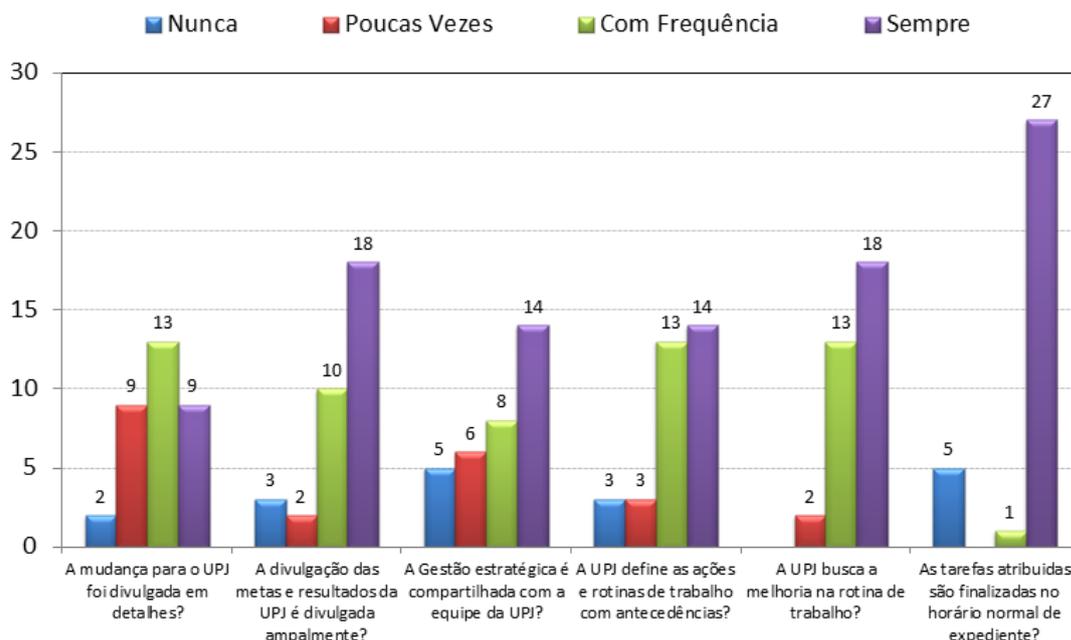
Observa-se que os indicadores são favoráveis ao modo pelo qual se executa a gestão de processos na UPJ, sendo que, os temas mais favoráveis são aqueles que perguntam sobre a busca de melhoria na rotina de trabalho e se as tarefas são finalizadas no horário normal de expediente. O feedback das metas e resultados, assim como a gestão estratégica são sempre divulgados.

Outro ponto que causa surpresa por se constituir em um indicador positivo é que assim como na teoria na prática as ações também consideradas previamente planejadas, item para o qual se atribuiu o conceito sempre na maioria das vezes.

Também pode-se notar que há preocupação em avaliar, executar e corrigir, pois a pesquisa mostra que há preocupação na melhoria da rotina do trabalho, sugerindo que as adequações são sempre efetivadas

Finalmente, se vê que a avaliação é positiva no tocante a distribuição e controle de fluxo de trabalho, pois as tarefas no sentir da maioria dos entrevistados são cumpridas dentro do expediente de trabalho, sem que haja necessidade de trabalho extra ou ainda dos famosos “mutirões” prática constante em cartórios assoberbados que visa “colocar em dia um determinado serviço, como por exemplo: expedição de carta de citação, remanejando todos os funcionários para esta função e acarretando assim o estrangulamento de outras áreas, tendo por consequência final o aumento de serviço e a necessidade de se extrapolar o horário de expediente oficial.

Gráfico 5 Gestão de Processos de acordo com os serventuários da UPJ de São José dos Campos



Fonte: produção da autora com dados colhidos com entrevista aos serventuários da UPJ de São José dos Campos

Importante salientar os resultados apresentados pelo gráfico 6 mostra os resultados a respeito do novo ambiente de trabalho. Observa-se que os serventuários consideram que a segurança no trabalho, as matérias de consumo e equipamentos de TI são adequadas e portanto, satisfatórios.

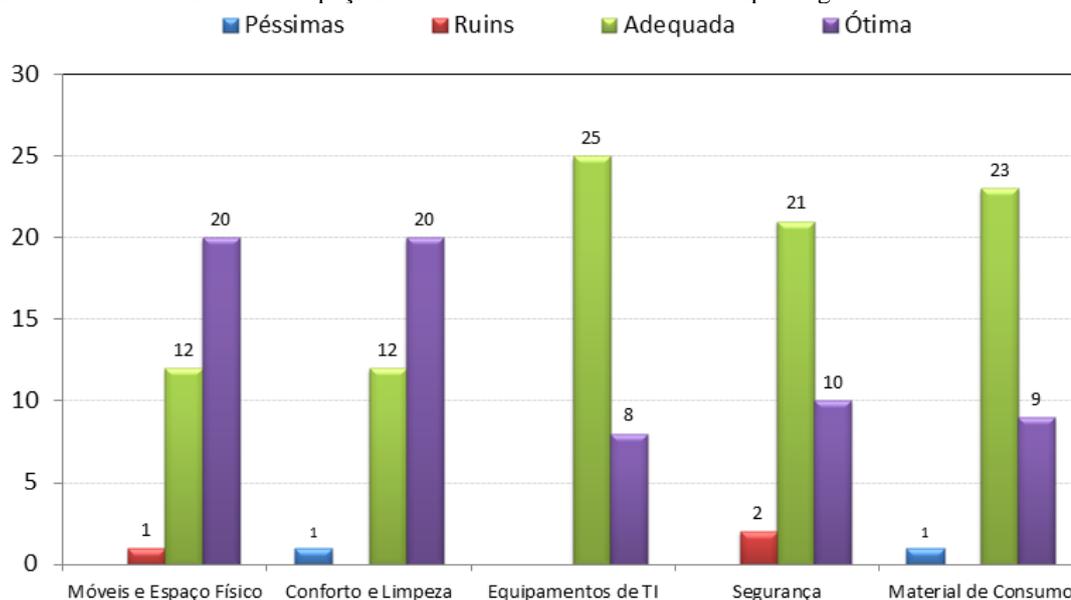
Já em relação ao conforto e limpeza, assim como os móveis e espaço físico são considerados ótimos. Pode-se atribuir tal avaliação por conta da expressiva alteração realizada no projeto com aval do Juiz Corregedor e da Desembargador e com apoio da Equipe do Tribunal responsável pela implantação do Projeto.

Como relato da Escriva Judicial buscou-se tanto no conceito quanto na prática que os serventuários contassem com um local harmonioso para se trabalhar, com móveis e espaço planejado visando a praticidade e o conforto, como relatado no texto, evidenciando que a escolha foi certa visto os resultados de avaliação deste item.

Não se tem uma estatística sob estes itens nos cartórios antes da implantação da UPJ na Comarca de São José dos Campos, para que se possa comparar.

Indubitavelmente o projeto acertou em cheio na divisão do espaço físico, vez que o mesmo como visto no gráfico 6 transmite segurança, conforto e limpeza, além de ser conceituado com ótimas as instalações do Cartório do Futuro da Comarca de São José dos Campos

Gráfico 6 Gestão de material e espaço físico da UPJ de São José dos Campos segundo os serventuários



Fonte: produção da autora com dados colhidos com entrevista aos serventuários da UPJ de São José dos Campos

O Gráfico 7 mostra os resultados para o item a respeito à satisfação dos serventuários em trabalhar na UPJ

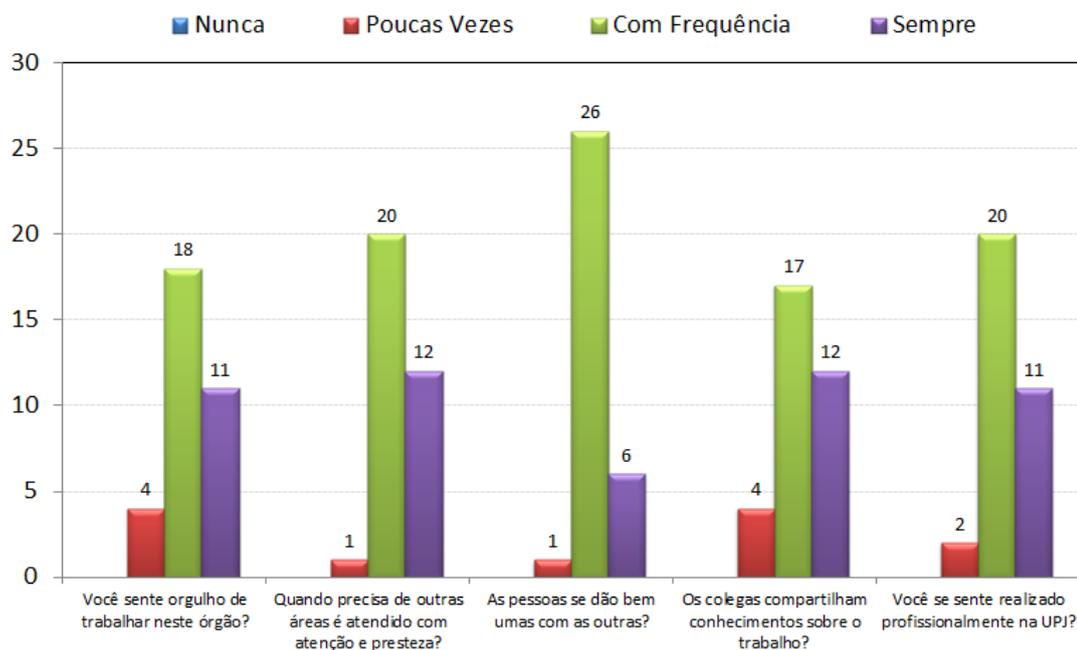
Observa-se que o primeiro item, relativo ao orgulho de se trabalhar no Tribunal de Justiça de São Paulo, a avaliação é, em sua maioria satisfatória, sendo a taxa de insatisfação muito pequena.

As relações interpessoais assim como o compartilhamento de informações e ajuda mútua são evidentes, diante da escolha do conceito com frequência. Trata-se de um importante indicador pois em um projeto no qual se propõe a mudança de paradigmas e de conceito de trabalho, o intercâmbio de informações e conhecimento sobre o serviço e as novas situações é extremamente salutar e certamente irá refletir na produtividade e celeridade do serviço

No quesito satisfação valorização assim como o compartilhamento de informações na medida em que tais itens foram avaliados no tocante ao treinamento dos funcionários para atuarem na UPJ, obteve-se o resultado com frequência, indicando que há preocupação em treinamento específico para os serventuários trabalharem neste projeto.

Os três demais itens da enquete obtiveram a avaliação sempre, a qual se constitui na mais positiva, revelando o mais alto grau de satisfação entre os serventuários, mostrando que a direção na qual se aplica a gestão de pessoas, embora este não seja a ênfase do presente trabalho, está correta e assertiva.

Gráfico 7. Gestão de Pessoas de acordo com os serventuários.



Fonte: produção da autora com dados colhidos com entrevista aos serventuários da UPJ de São José dos Campos

O Gráfico 8 mostra os resultados a respeito do sentimento dos serventuários na UPJ

Observa-se que no tocante a treinamento para o desenvolvimento do trabalho, apenas uma parcela mínima considerou que a UPJ não lhe favorece, sendo que para a maioria a UPJ promove o treinamento necessário para o desenvolvimento do trabalho.

No tocante ao feedback pode-se verificar que ocorre na prática o planejado, pois os processos são controlados, executados, avaliados e corrigidos, uma vez que o feedback obteve a avaliação sempre como mais expressiva.

Pode-se notar que a gestão é considerada cordial, contribui na execução do serviço, provê treinamento e dá um ‘feedback’ sobre o desempenho do funcionário.

Talvez haja um certo receio dentre os pesquisados acerca do plano de carreira, especialmente entre os antigos chefes de cartório, que hoje ou simplesmente voltaram a ser escreventes (sem prejuízo da remuneração que se mantem) ou passaram a exercer função subalterna a que antes exerciam pois não mais são responsáveis pelo cartório como um todo, mas apenas por um setor, denominando-se agora de gestores.

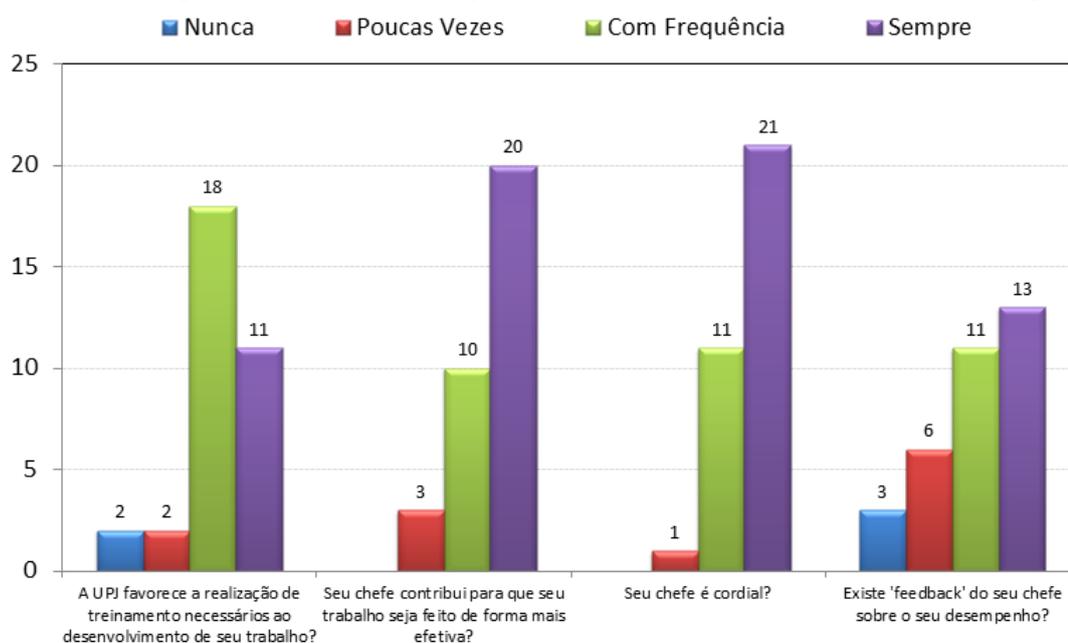
Bem por isto, pode-se encontrar respostas não tão satisfatórias nos itens treinamento e colaboração do chefe para tornar o serviço mais efetivo, podendo-se até mesmo ler tais respostas como uma crítica velada ao Projeto..

Note-se que não há rejeição a figura da Coordenadora, pois muitos a consideram cordial no trato e ainda admitem que há feedback por parte desta em relação aos objetivos traçados na UPJ.

O problema não é em relação a pessoa que coordena a UPJ, mas quiçá, em relação a escolha do Coordenador, em relação ao desenvolvimento do processo de implantação, o qual não passa pela opinião ou mãos dos serventuários, mas tão somente pelo da Coordenadora e do Juiz Corregedor.

Tanto por isto, os resultados no tocante á satisfação apresentam s modestos, embora a maioria dos serventuários se sinta bem no local e reconheça a efetividade que a UPJ trouxe para os jurisdicionados.

Gráfico 8 Gestão de pessoas e conhecimento segundo os serventuários da UPJ de São José dos Campos



Fonte: produção da autora com dados colhidos com entrevista aos serventuários da UPJ de São José dos Campos

4.1 Análise da entrevista realizada com o Juiz Corregedor e da entrevista realizada com a Escrivã Judicial da UPJ de São José dos Campos

As entrevistas estão disponíveis, na íntegra, no Apêndice. Pelas mesmas foi possível verificar que o modelo do projeto Cartório do Futuro implantado em São José dos Campos é fruto de um trabalho em conjunto entre o Juiz Corregedor e a Coordenadora, os quais já trabalham em conjunto há anos e comandavam uma Vara Cartório, respectivamente, que já possuía produtividade diferenciada, como se viu na coleta de dados da 3 Vara Cível de São José dos Campos, as fls. 33 deste trabalho. Narram em uníssono e em riqueza de detalhes fornecendo fotos e projetos e pontuando como foi o desenvolvimento do projeto pela Coordenadora, sua idealizadora, com o total apoio e respaldo do Juiz Corregedor, com o aval do Tribunal de Justiça de São Paulo.

Através das respostas do Juiz Corregedor pode-se perceber que o mesmo já era preocupado com a eficiente prestação da tutela jurisdicional e que a UPJ veio como um desafio para o mesmo, o qual agora pode ampliar as boas práticas já exercidas em sua Vara e Cartório para demais unidades judiciárias.

Para ele a crise do Poder Judiciário é mais de conjuntura, pois crê que que no tocante a estrutura, ao menos em São José dos Campos não há mais este problema, apontando para uma gestão de cartório eficiente como pre requisito para tanto. Apontou como expectativa “a quebra do paradigma interpretativo firmado pela administração judicial de que o juiz é a figura principal do processo”. E continuando assim explicou: “(..) Ele (juiz) não é mais um engrenagem na máquina complexa do Poder Judiciário e deve trabalhar em harmonia com as outras peças necessária, ou seja, deve ser composta de servidores capacitados para gerir o fluxo de atos de modo eficiente sem gargalos, no sentido de se fazer a justiça o que se acredita que ela é.”

Já a Coordenadora do Projeto, narrou como entusiasmo contagiante a origem do projeto, quais seus objetivos e mostrou-se ser uma administradora com perfil gerencial, exemplificando como buscou resolver os gargalos, trabalhando de modo que o fluxo do serviço da unidade mais atrasada não atrapalhasse o fluxo daquele mais adiantada, permitam assim o conseqüente aumento de produtividade.

De acordo com as respostas percebe-se que já sintonia e objetivos bem definidos por ambos, desde o início, quando foram escolhidos para os cargos, além da confiança do Tribunal neles depositada, visto que por meses exerceram o cargo de fato e somente após foram alçados com a nomeação.

As entrevistas apontaram que o Juiz Corregedor e a Escrivã Judicial acharam que o projeto necessita de um maior cuidado apenas no tocante á gestão de pessoas, as quais ficaram com medo e desmotivadas no início, como ambos relataram, pois o modelo é rígido para escolha daqueles serventuários das vara que irão compor a UPJ para o novos cargos e funções necessário na unidade, visto que pela Lei somente o Tribunal pode exercer-la, não tendo havido adaptações nem modificações por ambos no projeto, sob este ponto.

A necessidade pode ser o ponto que conduziu os serventuários a responderem que a UPJ não traz vantagens ou a não responderem o questionário, ou ainda de terem apontado que a UPJ tem como desvantagem não ter plano de carreira.

É possível verificar que algumas percepções da Escrivã Judicial são compartilhadas com os servidores pois ambos indicam como ser a principal vantagem da implantação do modelo o aumento da produtividade.

Além disso, as contribuições da gestora apontam para um grau de satisfação dos serventuários, os quais após mais de seis meses de instalação do projeto se dizem muito satisfeitos, assim como os números e as notícias acerca (Apêndice) e a conjunção dos dados obtidos na pesquisa de campo, demonstram que o projeto tem, de fato comprovado, excelentes resultados.

5-CONCLUSÕES

Conclui-se pelo estudo apresentado que o Projeto Cartório do Futuro é um modelo de gestão cartorária, de divisão de ambiente físico e de distribuição de pessoas que comprovadamente aumenta a produtividade dos atos do juiz, sendo vantajoso trabalhar no mesmo, pois embora haja união de ofícios não há aumento de serviço expressivo, visto que o mesmo é dividido conforme as equipes.

O modelo de Cartório do Futuro que se implantou na Comarca de São José dos Campos é diferenciando no aspecto da gestão de pessoas, de processos e até na distribuição física do espaço, razão pela qual certamente a sua produtividade é em muito superior àquela obtida pela UPJ de Santos, como se viu nos resultados obtidos na pesquisa de dados comparada.

Interessante notar que a UPJ de São José dos Campos apresenta aumento na produtividade dos atos do juiz de um modo semelhante e bem aproximado para as quatro varas, ao passo que a UPJ indica uma diminuição de produtividade para a vara que antes da integração apresentava o melhor resultado, podendo-se afirmar que a gestão do fluxo ou controle de trabalho ou mesmo a própria divisão do trabalho apresenta deficiência.

Atesta-se também que no modelo da UPJ de São José dos Campos a produtividade é da ordem de 39,90% em relação as varas consideradas isoladamente, antes da implantação do projeto. E em relação a UPJ da Comarca de Santos, o índice supera em 19,48% ao produzido naquela unidade.

Considerando que no ano de 2016 a média de produtividade dos Tribunais Estaduais no país aumentou 3,5% (dados do Justiça em números, p.75), a produtividade da UPJ de São José dos Campos subiu mais dez vezes em relação ao número ostentado no ano passado, podendo ser este modelo a ser adotado em todas as Comarcas e Varas Distritais do Estado de São Paulo, caso o Tribunal de Justiça queira atingir o primeiro lugar de produtividade nacional, superando o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro

O grande diferencial do modelo de cartório de Futuro de São José dos Campos para o modelo proposto pelo Tribunal de Justiça de São Paulo tem a ver diretamente com a gestão de processos, a qual é controlada em São José dos Campos de modo integral pela Escrivã Judicial, que faz a gestão administrativa gerencial da unidade, concentrando em si e nos Gestores todo o tramitar dos atos processuais, visto que diante da Lei Processual os serventuários são exatamente isto: auxiliares do juiz, formando todos um sistema pelo qual o Poder Judiciário deve funcionar como dito pelo Juiz Corregedor em sua entrevista.

No cartório do futuro, os serviços são divididos e o fluxo de trabalho controlado, inclusive com o feedback dos prazos para cumprimento dos atos. Por conseguinte, neste sistema de divisão do trabalho, se desloca a gestão do processo do Juiz para todos os integrantes da unidade, sendo cada um, a seu tempo e dentro do serviço que lhe compete, necessário, importante e vital para que a engrenagem funcione a contento, sem sobrecarregar ninguém (serventuários ou juízes) ou penalizar com a morosidade o jurisdicionado e seus patronos.(cidadãos e advogados

O Juiz Corregedor participa amplamente das rotinas de gestão de fluxo e de divisão de trabalho, mas não as executa, este serviço é delegado á Escrivã Judicial, que chefia os demais: gestores, serventuários e estagiários. Mensalmente ela se reúne com os outros juízes que compõem a UPJ e com o Juiz Corregedor, na qual analisam as metas e as revisam, instituindo a padronização dos atos e identificando em grupo os avanços e eventuais gargalos ou problemas apresentados. Deste modo, os juízes participam da gestão da UPJ, seja na qualidade de Corregedor ou na qualidade de participante do Comitê Gestor, mas não a executam diretamente, reservando esta função para a Escrivã Judicial por meio da Delegação de poderes, como se apontou nas entrevistas realizadas.

Com a delegação de função administrativa o juiz fica livre para exercer sua atividade fim que é julgar e decidir. Sem se ocupar com detalhes mezinhos da administração cartorária, pode ser empenhar em prestar a melhor tutela possível, com o máximo de observância dos limites da lei e aplicação do direito, evitando até mesmo a incidência de recursos, posto que sua unidade já se incumbem de cuidar da celeridade dos atos.

No modelo projetado pela Coordenadora da Unidade apoiado pelo Juiz Corregedor, há o supremo detalhe do local onde o Escrivão Judicial irá fixar sua mesa- de frente para a porta de entrada- em local estratégico, logo próximo ao balcão de atendimento, mas em local situado exatamente no meio do cartório, entre o local destinado as equipes de processo físico e as equipes de processo digital, como ela pontuou em sua entrevista.

A Escrivã disse que tal local foi escolhido em razão de estar próxima do público e poder assim melhor atender, inclusive inovando ao projetar o balcão de atendimento prioritário também próximo da entrada e de sua mesa, mostrando que a gestão do espaço físico preocupou-se mais com o jurisdicionado que com os serventuários, permitindo concluir que houve a preocupação com a máxima do “Estado pelo cidadão”, primando, desde o início do projeto, pela prestação de serviço eficiente, do ponto de vista de seu usuário : o cidadão.

Inobstante, pode -se concluir que considerando que tal local estratégico lhe permite também estar atenta a todo o fluxo de trabalho: desde o cumprimento ao atendimento ao público e advogados, o local escolhido também lhe permite melhor gerir o processo, o qual passa a ter constante avaliação e correção de direção se necessário, implicando certamente, no ótimo fluxo de trabalho e consequente aumento de produtividade apontado no estudo.

No tocante ainda a distribuição do espaço físico ou gestão do espaço físico se vê ainda uma preocupação em criar um ambiente organizado, harmonioso e bonito com armários para os funcionários guardarem seus pertences e para se sentirem motivados, concluindo que tais práticas atingiram seu objetivo, pois os serventuários consideram o ambiente de trabalho com ótimas condições e com adequado material de consumo e de TI.

O gerenciamento é exercido de modo a planejar, executar, controlar e corrigir, podendo assim ao planejar, antever e corrigir eventual erro ou gargalo ocorrido no processo, pois tanto a Coordenadora assim revelou na entrevista, citando até mesmo exemplos, quanto o resultado apontou que há constante preocupação na melhoria das rotinas e com a preocupação em planejar com antecedência.

Torna-se imperioso ressaltar que o projeto não é uma reprodução do Taylorismo, muito embora possua pilares do mesmo: padronização dos atos e eficiência da prestação de serviço, mas se distancia do mesmo no tocante a massificação pois se trata de trabalho, mas antes intelectual, no qual com métodos de administração e gestão gerencial foi possível e obter resultados satisfatórios em menos de um ano.

O estudo demonstra que os serventuários reconhecem que o projeto conduz a maior produtividade e celeridade dos processos, assim apontam que as escolhas de técnicas de administração gerencial e processos, de gestão de ambiente e num menor ponto de gestão de pessoas, foram pontuais, positivas e fundamentais para se obter os resultados de aumento de produtividade.

Dentre os métodos, pode-se citar a chamada pela Escrivã Judicial de Equipe de Cortes, pelo qual se designa um ou dois funcionários com serviço adiantado de uma Vara para executar serviço atrasado de outra (gargalos como apontado pelo Juiz Corregedor), sem perder de vista que a equipe origina continua trabalhando nos processos da Vara mais adiantada, fazendo assim que o trabalho corra em paralelo, e no final as vara caminhem juntas.

Conclui-se que o uso deste método gerencial foi decisivo para tornar a produtividade das 4 vara que compõe a UPJ de São José dos Campos similar, como se apresentou o resultado das fls. Também pode-se identificar que foi a ausência deste método que acarretou

a diminuição da produtividade da 9ª Vara de Santos, a qual era a mais adiantada e após a implantação da UPJ passou a se apresentar com a menor produtividade dentre as 4 Varas reunidas.

Neste sentir, o melhor indicativo de que a gestão de processos foi eficiente é o dado colhido na entrevista com a Escriva Judicial de que a UPJ chegou ao nível de eficiência tal que consegue expedir certidões em 24 horas, combatendo assim a morosidade e imprimindo extrema eficiência ao serviço judiciário, pois passaram a expedir certidões em 24 em até 24 horas, quando muitos cartórios ainda o fazem em até 10 dias úteis.

De fato, como os pesquisadores e doutrinadores diziam, não se precisa de mais recursos, que o serviço judiciário possa ser eficiente ou seja, apresentado no melhor, com menor custo, no tocante á direção, organização e sistema técnico científico, como bem definido por BRESSER PEREIRA em sua idealizada administração publica gerencial.

Não se perca de vista ainda, embora esta não seja o enfoque da pesquisa apresentada que a gestão de pessoas é tida como cordial, contribui na execução do serviço, presta frequente treinamento, integração entre as pessoas e compartilhamento de conhecimento e informação, com frequente ‘feedback’ sobre o desempenho do serventuário. Bem por isto ele se considera satisfeito e que o modelo acaba por ofertar mais vantagens que desvantagens.

5.1-LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.

O presente estudo não focou na gestão de pessoas no tocante aos amplos aspectos que a mesma engloba: liderança, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, recompensa e punições, recrutamento e seleção, gestão de competência e de conflitos, tendo apenas citado que os serventuários foram deslocados de sua unidade antiga para uma maior abrangendo todos os ofícios reunidos.

Não se pretendeu, diante da limitação do escopo, analisar as formas que a transição dos serventuários deveria ocorrer, quais os parâmetros deveriam ser fixados para nomeação dos serventuários para o Cargo de Escrivão Judicial ou de Gestores, sequer se investigou se foram os entrevistados que não virão vantagens em trabalhar na UPJ aqueles que perderam cargo em comissão, algum tipo de recompensa ou até de status. Mas foi possível identificar com as entrevistas com o Juiz Corregedor e com a Escrivã Judicial que o medo do novo permeou o processo de transição, podendo ser interpretado como medo da perda do cargo, pois sem cargo de carreira não haveria como saber para cargo ou função, com a UPJ, o servidor iria ser designado.

Note-se que foi a principal queixa relatada entre os entrevistados: falta de plano de carreira/mobilidade. Por certo que a gestão de pessoas pode trazer inúmeros benefícios ao projeto Cartório do Futuro, pois ao se incluir também um amplo plano de gestão de pessoas, elaborado em conjunto ou não com os servidores ou seus representantes, somente se terá a ganhar em produtividade e celeridade dos atos. E ao se analisar as repostas do Juiz Corregedor e da Escrivã Judicial se mostra que o projeto não tem realmente um plano de carreira, sendo rígido no tocante a escolha das pessoas que irão participar do mesmo, inclusive perdendo em qualidade de capital humano, na medida em que visa aproveitar os servidores da própria vara para outros cargos e serviços, objetivando a economia financeira pois mantém os salários, mas sem testar previamente o perfil dos que irão ocupa-los.

Como visto, a Coordenadora que idealizou o projeto possui perfil gerencial e certamente conhecimento técnico do serviço, além do entusiasmo que demonstrada sua vocação, requisitos que o Jui Corregedor considerou ideal para o candidato a Coordenador do Projeto, pois esta é pedra angular do modelo concebido e implantado, sem a qual, o mesmo está fadado ao fracasso.

Diante de tais conclusões, poder-se-ia, para melhoria do projeto estudado, instituir o Plano de Gestão de Carreiras da UPJ, a partir de rodadas de palestras e cursos específicos para o servidor, as quais podem ser realizados dentro de uma Escola Superior dos

Serventuários ou Auxiliares da Justiça, a ser criada nos moldes da Escola Superior da Magistratura. Tal plano de carreira revelaria quais os cargos necessários, qual perfil dos candidatos e até mesmo poderia apontar a criação de novos cargos, caso não fosse possível encontra-los dentro do elenco de servidores do Tribunal naquele momento.

Ademais, a criação da Escola Superior iria conferir o constante aperfeiçoamento dos funcionários, implementando outro objetivo do Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça de São Paulo, e ainda iria satisfazer outra queixa identificada pelos entrevistados: necessidade de aprendizagem, pois a UPJ, ao dividir o serviço, acaba por restringir a área de atuação do servidor, sendo necessário ampliar os conhecimentos com a participação em cursos por exemplo.

Doutra banda, acaso o projeto pudesse ser ampliado e assim pudesse envolver outros atores como por exemplo, com as faculdades de direito e ou de história, formando um convênio com o Poder Judiciário, poder-se -ia promover, por exemplo, a digitalização dos processos físicos usando os insumos da faculdade, visando o encontro entre a teoria e a prática obtendo como resultado a aceleração da tramitação dos processos, pois mantendo-se na UPJ apenas o acervo de processos digitais, poderia se ter uma tutela ainda mais eficiente.

6-REFERÊNCIAS

ALMEIDA FILHO, J.C.A. **Processo Eletrônico e Teoria Geral do Processo Eletrônico: A Informatização Judicial no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2010, p.145.

ARAÚJO, M.S. **A Dinâmica da Exclusão Digital na Era da Informação**. jul. 2006.
Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/a-dinamica-da-exclusao-digital-na-era-da-informacao/88>. Acesso em: 13 jul. 2018

BASSETO, M. do C.L.T.R. **Democratização do Acesso à Justiça: Análise dos Juizados Especiais Federais Itinerantes na Amazônia Legal brasileira**. Brasília: Editora Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciários, 2016.

BOTTINI, P.C. **set. 2013. Por Que a Justiça Brasileira é tão lenta?** Disponível em: <http://g1.globo.com/brasil/noticia/2013/09/por-que-a-justica-brasileira-e-tao-lenta.html>. Acesso em: 10 jun. 2018.

BRESSER PEREIRA, L.C. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p.75-122.

CAPPELLETTI, M. e GARTH, B. **Acesso à Justiça**. Porto Alegre: Editora Fabris, 1988, p. 8 e 12.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2013, p.15, 6º Edição.

_____. **Administração Geral**. São Paulo: Editora Manole, 2013, p.109, 4º Edição. 2016. Disponível em https://www.google.com/url?hl=en&q=https://www.conjur.com.br/2010-dez-6/tecnologia-acabar-burocracia-acelerar-julgamentos-preve-oursource=googlemail&ust=1532980508880000&usg=AFQjCNGhXTvU4Z8CrcGpEPkl_KUT9yJUKg. Acesso em: 24 jul. 2018

DI PIETRO, M.S.Z. **Direito Administrativo**. São Paulo: Editora Atlas, 2010, p. 54, 23º Edição.

ENGLISH, Karl. **Introdução ao pensamento jurídico**. 6ª ed. Lisboa: Calouste Gulbendian, 1983. p. 78.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: Editora UEC, 2002. Apostila.

GIL, A.C., **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002, 4º Edição.

LENZA, P. **Direito Constitucional Esquematizado**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013, p.858.

MARINONI, L.G. **Tutela Cautelar e Tutela Antecipatória**, São Paulo: Editora RT, 2006, p.116.

MARQUES DE LIMA, F. M. e MARQUES DE LIMA, F. G. **Reforma do Poder Judiciário**. São Paulo: Editora Malheiros, 2005, p. 80.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2002.

MELLO, C.A.B. de. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Editora Malheiros, 2008, p.35-36, 25 ° Edição.

MONTESQUIEU, B.C. de S. **O Espírito das Leis: As Formas de Governo, a Federação, a Divisão dos Poderes, Presidencialismo versus Parlamentarismo**. São Paulo: Editora Saraiva, 1998, pg. 176.

MORAES, A.de **Direito Constitucional Administrativo**. São Paulo: Editora Atlas, 2005, p. 91, 2° Edição.

MOREIRA NETO, D.F. **Curso de Direito Administrativo: Parte Introdutória, Parte Geral e Parte Especial**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2005. 14° Edição.

NUNES, W. **Burocracia é o que Atrasa o Processo, diz CNJ**. dez. 2010. Disponível em:

OLIVEIRA, N.C. **Linguagem jurídica e Acesso à Justiça**. jul. 2016. Disponível em: http://revistapensar.com.br/direito/pasta_upload/artigos/a121.pdf. Acesso em: 14 jun. 2018.

OLIVEIRA, R.B de. **Oração aos Moços**. São Paulo: Editora Martin Claret, 2006. Portal Eletrônico do Conselho Nacional de Justiça.

Portal Eletrônico do Conselho Nacional de Justiça **33° Relatório Trimestral da Ouvidoria do Conselho Nacional de Justiça**, 2018. Disponível

<<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>> Acesso em: 10 jul. 2018.

Portal Eletrônico do Conselho Nacional de Justiça. **Como funciona o Judiciário?** abr. 2015. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/79080-como-funciona-o-judiciario>. Acesso em: 17 jun. 2018.

Portal Eletrônico do Conselho Nacional de Justiça. **Justiça Bandeirante confere maior produtividade ao Cartório do Futuro**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao?catid=0&id=82349>. Acesso em: 10 jul. 2018.

Portal Eletrônico do Conselho Nacional de Justiça. **Justiça Bandeirante confere maior produtividade ao Cartório do Futuro**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao?catid=0&id=82349>. Acesso em: 10 jul. 2018.

Portal Eletrônico do Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2017- Ano Base 2016** - Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoaes/pj-justica-em-numeros>> Acesso em: 10 jul. 2018.

Portal Eletrônico do Conselho Nacional de Justiça. **Resolução N° 198, de 1° de Julho de 2014**. Disponível em:
http://www.cnj.jus.br/portalcnj2013/images/resol_gp_198_2014_copiar.pdf. Acesso em: 10 jul. 2018.

Portal Eletrônico do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo **Quem Somos**. Disponível em:
<http://www.tjsp.jus.br/QuemSomos>. Acesso em: 17 jun. 2018

Portal Eletrônico do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. **Cartório do Futuro**. Disponível em <http://www.tjsp.jus.br/CartorioDoFuturo>. Acessado em: 17 jun. 2018.

Portal Eletrônico do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. **TJSP instala UPJ e anexo em São José dos Campos**. dez. 2017. Disponível em:
<http://www.tjsp.jus.br/Noticias/Noticia?codigoNoticia=49646>. Acessado em: 18 jun. 2018.

REZENDE, D.A. **Planejamento Estratégico Público ou Privado: Guia para Projetos em Organizações de Governo ou de Negócios. Revisada e Ampliada**. São Paulo: Editora Atlas, 2015, p.71. 3° Edição.

SADEK, M.T. **Revista Poder do Judiciário: Perspectivas de Reforma**. Opinião Pública, Vol. 10, N° 1, p.01-62, Maio. 2004.

STONER, J.A.F. FREEMAN, R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: Editora Prentice Hall do Brasil, 1999. 5° Edição.

7 -APÊNDICE 1

Questionário

O objetivo deste questionário é identificar e mapear as vantagens e as desvantagens em se trabalhar na UPJ- Unidade de Processamento Judicial. O mesmo será usado como ferramenta para elaboração de Monografia de Conclusão do Curso de Gestão Pública Municipal da Universidade Tecnológica Federal do Paraná- UTFPR- Campos Curitiba

Peço a colaboração de todos. Não é necessário identificação. Agradeço a participação e a devolução do formulário em até dois dias.

1- Há quanto tempo é servidor do órgão?

- Menos de 1 Ano
- Mais de 1 Até 3 Anos
- Mais de 3 Até 10 Anos
- Mais de 10 Até 15 Anos
- Mais de % Mais de 15 Anos

2- Qual seu vínculo funcional?

- Servidor Efetivo Não Comissionado
- Servidor Efetivo Comissionado
- Comissionado Sem Vínculo Efetivo
- Servidor de Outro Órgão Do Poder Judiciário (Requisitado, Temporário ou Similares)
- Servidor de Outro Poder (Inclui Ministério Público; Requisitado, Temporário ou Similares)

3- Qual sua idade?

- De 23 Anos ou Menos
- De 24 a 29 Anos
- De 30 a 39 Anos
- De 40 a 49 Anos
- De 50 a 59 Anos
- De 60 a 65 Anos
- De 66 Anos ou Mais

4- Qual seu sexo

- Feminino

Masculino

5- No momento da mudança as informações foram transmitidas de modo a favorecer a continuidade administrativa?

- Sempre
- Com Frequência
- Poucas Vezes
- Nunca

6- Você recebe informações sobre a gestão estratégica de seu órgão?

- Sempre
- Com Frequência
- Poucas Vezes
- Nunca

7-A unidade define suas ações e projetos com antecedência?

- Sempre
- Com Frequência
- Poucas Vezes
- Nunca

8-A sua unidade valoriza a melhoria das rotinas de trabalho?

- Sempre
- Com Frequência
- Poucas Vezes
- Nunca

9 As tarefas atribuídas são finalizadas no horário normal de expediente?

- Sempre
- Com Frequência
- Poucas Vezes
- Nunca

10. Você sente orgulho de trabalhar neste órgão?

- Sempre

- Com Frequência
- Poucas Vezes
- Nunca

11 - Quando precisa de outras áreas é atendido com atenção e presteza?

- Sempre
- Com Frequência
- Poucas Vezes
- Nunca

12- As pessoas se dão bem umas com as outras?

- Sempre
- Com Frequência
- Poucas Vezes
- Nunca

13- Os colegas compartilham conhecimentos sobre o trabalho?

- Sempre
- Com Frequência
- Poucas Vezes
- Nunca

14-Realização profissional na UPJ

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

15-Móveis e espaço físico

- Ótima
- Adequada
- Ruins
- Péssimas

16- Conforto e Limpeza Quantidade

- Ótima
- Adequada
- Ruins
- Péssimas

17- Equipamentos de TI

- Ótima
- Adequada
- Ruins
- Péssimas

18- Segurança

- Ótima
- Adequada
- Ruins
- Péssimas

19- Material de consumo de expediente

- Ótima
- Adequada
- Ruins
- Péssimas

20-A UPJ favorece a realização de treinamentos necessários ao desenvolvimento de seu trabalho?

- Sempre
- Com Frequência
- Poucas Vezes
- Nunca

21- Seu chefe contribui para que seu trabalho seja feito de forma mais efetiva?

- Sempre
- Com Frequência

Poucas Vezes

Nunca

22- Seu chefe é cordial, educado e respeitoso com a equipe?

Sempre

Com Frequência

Poucas Vezes

Nunca

23-Existe feedback de seu chefe quanto ao seu desempenho atual e o esperado, a defasagem entre eles e os meios de diminuí-la?

Sempre

Com Frequência

Poucas Vezes

Nunca

24- Cite 3 vantagens de se trabalhar na UPJ

25 Cite 3 desvantagens de se trabalhar na UPJ

26-Você aceitaria ser transferido para outro cartório, regido pelo sistema tradicional?

APÊNDICE 2

Entrevista com Dr. Luís Mauricio Sodré de Oliveira- Juiz Corregedor da UPJ de São José dos Campos, realizada em junho de 2018.

1 -Quais fatores motivaram o sr. a aceitar participar do Projeto Cartório do Futuro e até assumir a fun o de Juiz Corregedor, considerando que a produtividade de seu cartório já era alta e diferenciada?

A produtividade de 2001 até 2008 era considerável, mas em 2008 ela deu um salto exponencial com a chegada da Madalena para diretora, chegando no nível de excelência que tínhamos. Quando o Tribunal identificou este diferencial e nos ligou para convidar a fazer parte nos motivou a possibilidade de não perder esta produtividade conquistada em 17 anos e com o desafio de multiplica-la nos demais.

2- Para o sr. a crise do Poder Judiciário é estrutural ou conjectural?

Acredito que seja os dois. Por muito tempo foi estrutural, na medida em que o Judiciário não estava aparelhado, sendo necessário informatizar, trocar micros, et. A partir de então passa a ser conjectural, por ausência de gestão eficiente a cargo da equipe dos cartórios. Em São José dos Campos a morosidade   de natureza conjectural decorrente de deficiência de coordena o de gestão.

3- A UPJ de São José dos Campos está preparada para enfrentar esta crise?

Ela está preparada sim, a mesma é adequada e a coordena o eficiente, consegue realizar uma gestão eficiente e criativa, motivando a equipe a melhora a presta o jurisdicional. A produtividade já subiu e deve subiu porque o poio e o suporte imperativo categórico, o juiz não se preocupa com as questões administrativas e se dedica a julgar.   possível melhorar a especializa o com potencializa o da capacidade de trabalho do juiz.

4-Como é feita a gestão de processos na UPJ de São José dos Campos? Qual é o maior objetivo perseguido por vocês?

A gestão de processos procura manter a eficiência dos trâmites dos processos que já atingiram este nível e atacar os gargalos os atrasos pontuais que existem em algumas fases dos processos. O maior desafio agora é diminuir o tempo de pratica de ato jurisdicional de 72

horas para menos, sendo que já há procedimentos efetuados em até 24 horas, como a expedição de certidões.

5-O sr acha que modelo de Cartório do Futuro instalado em São José dos Campos pode ser um modelo viável para outras comarcas ou se trata de um modelo fechado, considerado adequado apenas para esta Comarca?

O modelo pode ser instalado, mas não pode perder ponto nuclear: se não houver pessoa vocacional e com conhecimento jurídico administrativo (gestão de cartórios) o modelo está fadado ao fracasso. O grande diferencial da UPJ de São Jose dos Campos é a padronização dos atos do ponto de vista da forma, com o Comitê gestor mensalmente., visando a agilização do atendimento.

6-Quais são os desafios ainda enfrentados pela UPJ de São Jose dos Campos qual sua expectativa como Corregedor?

Os desafios foram a resistência pelo novo por parte dos advogados e serventuários que acabou se dissipando ao longo do tempo. A expectativa consiste na quebra do paradigma interpretativo firmado pela administração judicial de que o juiz e a figura principal do processo .Ele não é , é mais um engrenagem na máquina complexa do Poder Judiciário e deve trabalhar em harmonia com as outras peças necessária, ou seja, deve ser composta de servidores capacitados para gerir o fluxo de atos de modo eficiente sem gargalos, no sentido de se fazer a justiça o que se acredita que ela é. Se não houve a materialização do ideal, o juiz sozinho jamais ira conseguir, Ele precisa contar com uma corpo de servidores habilitados e capacitados para formar a estrutura funcional do sistema completo.

APÊNDICE 3

Entrevista com Maria Madalena Guerra Drummond-Coordenadora e Escrivã Judicial da UPJ de São José dos Campos realizada em 17 de julho de 2018.

1-Explique como a sra. passou de Diretora do cartório da 3 vara cível para Escrivã Judicial I? Qual sua participação no modelo criado aqui em São José dos Campos

Eu era diretora do cartório da 3 vara e já trabalhava com o dr. Luís Mauricio. A equipe do Tribunal responsável pela implantação fez contato com os juízes e com os cartórios da 1 ate a 4 vara cível da Comarca Após várias reuniões e passar por uma entrevista fui escolhida como Escriva Judicial e Coordenadora do Projeto na Comarca de São José dos Campos e o dr. Mauricio aceitou ser o Juiz Corregedor. No início do projeto nós assumimos a função de fato, apenas fomos nomeados depois, e novembro, quando tivemos então a legitimidade legal para o exercício dos cargos.Desde o início nos demos sugestões em todo o projeto, que teve apoio integral do Juiz Corregedor, sem o qual seria impossível e dos servidores. o Dr Sylvio (juiz assessor da Presidência do TJSP, Sylvio Ribeiro de Souza Neto) foi muito simpático e agradecemos demais a ele pelo apoio recebido. O padrão era um desenho pelo planejamento onde nos juntaríamos os 4cartorios em apenas 3 espaços, ficando um balcão pequeno para atendimento (do tamanho do modelo das varas cíveis) com atendimento prioritário no fundo. Houve interferência do Juiz Corregedor e da Coordenação no sentido de mudar para o balcão maior, com atendimento prioritário na entrada, aumentando em 60 metros e com a instalação de uma cozinha. Pelo modelo apresentado os funcionários ficariam espremidos no espaço. Sem contar que previa que o Escrivão ficasse alocado no fundo. Mas a ideia era de que o escrivão ficasse onde tivesse rápido atendimento, coordenando o fluxo de trabalho.

2-Por que o Cartório do Futuro de São José dos Campos é diferente das demais UPJ?

A UP de São Jose tem um planta diferenciada e mobília planejada. Tivemos o aval do Tribunal e apoio do Cartório de protesto. As mudanças físicas eram as principais no início pensávamos em trazer o conceito de ambiente limpo, organizado sem poluição visual harmônico, bonito com papel de parede, uma vez que todos estavam desmotivados com a implantação do projeto, então e passou-se assim para melhorar a qualidade tanto para os funcionários tanto para quanto para o público. A organização veio do Tribunal, mas foi adaptada com a necessidade e quantidade de processo físico e digital. Chegamos até a reduzir equipes, pois o Tribunal sugeria 8 pessoas para o processo digital, nós já sabíamos que 6 seriam suficientes para determinado trabalho. Nós tínhamos muita preocupação com as

prateleiras juntas, com o fato do servidor ficar próximo da janela, batendo sol. Quisemos também uma cozinha equipada e armários para os servidores para que se guardassem os pertences pessoais. Mas o grande diferencial é a gestão de fluxo de trabalho, com o qual apresentamos os resultados de aumento de produtividade.

3-Como foi a transição de cartórios de varas cíveis para UPJ? Qual foi a estratégia da sra.? Qual o maior gargalo encontrado?

A transição foi marcada pelo medo do novo, por servidores e advogados, mas foi tranquila com relação aos processos, pois o maior objetivo era de que a UPJ depois de ser implantada não perdesse tempo para acertar o ritmo de trabalho, por isto estudamos e fizemos o levantamento de todos os 3 cartórios (já tínhamos da 3 vara cível e sabíamos exatamente a situação de cada vara. Preocupamos com o padrão então fomos criando os modelos de atos ordinatórios (hoje em 133) para que o serviço ficasse padronizado na sua forma, pois na essência eles devem seguir a determinação judicial, que muda de juiz para juiz. A estratégia foi separar alguns funcionários para atacar um tipo de serviço atrasado sem comprometer o andamento dos demais. Então designamos alguns servidores que estavam em dia com seu trabalho para atacar os serviços mais atrasados. Com isto não paramos o fluxo de trabalho e manteve em dia o que já estava, trabalhamos em paralelo. Em 3 meses de trabalho tiramos todo o prejuízo e hoje as 4 Varas caminham juntas, conseguimos finalizar o trabalho atrasado. A metodologia foi diferencial, implantamos um modelo e o seguimos, com isto temos mais controle e qualidade. Há toda uma cadeia de atos a serem seguidos. Por exemplo, antes havia uma pessoa para publicar os atos, se ela se atrasasse atrasava os demais. Agora cada serventuário após produzir o ato do qual é responsável, tem o dever de publicá-lo, assim a tarefa de publicar não fica atrasada. No tocante a gestão de processos qual foi o maior gargalo foram os mandados de levantamento de guia judicial, visto que tínhamos muitos pendentes este servi influí direto na vida das pessoas que buscam o judiciário. Criamos, como disse, um grupo de corte, com alguns funcionários que estavam com os serviços adiantado e passaram a trabalhar para colocar em dia, como está hoje. Na época, expedimos tantos mandados que acabamos com o dinheiro da agência do Banco do Brasil.

4-O organograma funcional mudou muito: Quais as principais alterações?

Mudou, porque agora você não tem mais 4 escrivães responsáveis, você tem o escrivão judicial que responde por todos os atos ao Juiz Corregedor, ao Tribunal, tem a competência de expedir os atos, de executar, planejar as tarefas etc. e tem os gestores e tem as equipes de

trabalho. A escolha do escrivão foi feita pelo Tribunal, o modelo é rígido neste sentido. Os gestores são responsáveis pelas equipes, geralmente ação os antigos diretores, que tiveram este cargo, sem redução de salário

5- Qual foi o seu maior desafio para implantar a UPJ? Caso fosse participar da implantação de uma nova UPJ, o que a Sra. alteraria no projeto?

O maior desafio, além do medo dos serventuários, foi que a de que a UPJ depois de ser implantada não perdesse tempo para acertar o ritmo de trabalho, por isto estudamos e fizemos o levantamos de todos os 3 cartórios (já tínhamos da 3 vara cível e sabíamos exatamente a situação de cada vara. Preocupamos com o padrão então fomos criando os modelos de atos ordinários (hoje em 133) para que o serviço ficasse padronizado na sua forma, pois na essência eles devem seguir a determinação judicial, que muda de juiz para juiz. O modelo que implantamos é eficiente. Mas acho que deveria haver flexibilização dos cargos de gestão, pois ela é impositiva quase obrigatória. O modelo privilegia a economicidade: trabalho com os funcionários que já se tem, então o Tribuna deveria ter traçado um perfil de cada cargo e aplicado teste para montar a equipe, sem deixar esta tarefa apenas o Coordenador.

6-A Sra. pode afirmar que o a UPJ presta um serviço eficiente aos jurisdicionados? A sra. acha que este modelo pode ser implantado nos demais Comarcas e até em outros órgãos públicos?

Acho que sim, a produtividade aumentou muito, atendemos o cidadão em menos tempo, reduzimos a quantidade de processos no acervo. O modelo é aberto e pode ser adaptado as peculiaridades de cada Comarca, mas mostrou-se simples e direito ao objetivo: prestar um serviço de qualidade, eficiente, pois parafraseando Rui Barbosa “justiça que tarda é justiça que falha

8- Quais são as suas expectativas com o Cartório do Futuro?

A expectativa é a que a UJP seja definida como modelo, pois ela pode tornar o serviço mais técnico e eficiente, com a padronização e volta para o conceito de burocracia como grupo de servidores prestando um serviço extremamente técnico, pontual e eficiente.

8-ANEXOS

Matéria vinculada no DJE em 27/06/2018 acerca dos resultados da UPJ de São José dos Campos.

28/06/2018 - CARTÓRIO DO FUTURO DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, EM SETE MESES, APRESENTA EXCELENTES RESULTADOS



Projeto é uma das prioridades da Corte paulista.

Após seis meses de funcionamento, a Unidade de Processamento Judicial (UPJ) de São José dos Campos, instalada em novembro do ano passado, tem feito jus às expectativas criadas à época de seu lançamento. A UPJ abrange da 1ª até a 4ª Varas Cíveis e traz um modelo avançado de organização dos trabalhos da Justiça, pois unifica cartórios, atualiza a divisão de tarefas e remodela a distribuição dos recursos humanos e do espaço físico, o que resulta em maior produtividade e eficiência.

No mês de lançamento da UPJ de São José dos Campos, as varas integrantes possuíam acervo de 23.810 processos, número que hoje está em 20.699 (confira quadro). "Isso demonstra que, no mais das vezes, a eficiência não se resume pura e simplesmente no aumento do número de servidores públicos e magistrados", afirma o juiz corregedor da unidade, Luis Maurício Sodré de Oliveira. "A instalação da UPJ permitiu a implementação de uma nova metodologia de trabalho, pautada em princípios de administração científica e práticas de gestão horizontal e vertical, por força da qual se deu a padronização e unificação de procedimentos administrativos", destaca o magistrado.

A instalação de outras UPJs – conhecidas como Cartórios do Futuro – é um dos projetos prioritários da gestão do presidente do TJSP, desembargador Manoel de Queiroz Pereira Calças. Cada uma é dividida em quatro seções: Atendimento ao Público, Processos Físicos, Cumprimento dos Processos Digitais e Movimentação dos Processos Digitais. Os cartórios são agregados em um só ambiente e as salas de audiências são utilizadas de forma compartilhada, com uso de agenda eletrônica para conciliação dos horários.

"A título de exemplo, no mês de maio foram distribuídos 737 novos processos e extintos 1.855", ressalta a coordenadora da UPJ, Maria Madalena Guerra Drummond. De dezembro de 2017 a maio deste ano foram distribuídas 4.172 novas ações e extintas 7.260. "A UPJ está com o seu cumprimento dos mandados de levantamento judiciais em até 48 horas, certidões gerais em no máximo 24 horas e cumprimento das decisões judiciais em até 72 horas", informa a servidora.

A escrevente da equipe de processos digitais Adriana Rodrigues dos Santos Pinto lembra que "quando ficamos sabendo que teríamos uma UPJ em São José dos Campos todos ficamos apreensivos". "Hoje, com pouco mais de seis meses de implantação, podemos ver os resultados positivos, não só em relação ao aumento de processos julgados (decididos), mas, também, na qualidade do trabalho executado por todos", completa.

Desde a inauguração da primeira unidade, no Fórum João Mendes Júnior, em novembro de 2014, o TJSP instalou 14 no Estado, nas comarcas de Araçatuba, Bauru, Campinas, Presidente Prudente, Santos, São José dos Campos e Sorocaba, além de duas no Foro Regional de Santo Amaro, uma no Foro Regional do Jabaquara, uma no fórum do Brás (Varas Especiais da Infância e Juventude) e três no FJMJ. O sucesso alcançado pelo novo modelo despertou o interesse de representantes de outros tribunais e também do Conselho Nacional de Justiça.

"O balanço que faço é mais do que positivo", pondera o juiz Luis Maurício Sodré de Oliveira. "Os números apresentados falam por si." Mais informações sobre o projeto: www.tjsp.jus.br/CartorioDoFuturo.

N.R.: texto originalmente publicado no DJE de 27/6/18.

Comunicação Social TJSP – GA (texto) / UPJ/SJC (fotos)

Neste Apêndice se encontra o Provimento Conjunto 27/20017, pelo qual foi criado o Projeto Cartório do Futuro na cidade de São José dos Campos.



PROVIMENTO CONJUNTO Nº 27/2017

Dispõe sobre a implantação da Unidade de Processamento Judicial (UPJ) – 1ª a 4ª Varas Cíveis da Comarca de São José dos Campos

O **PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA** e o **CORREGEDOR GERAL DA JUSTIÇA**, no uso de suas atribuições legais,

CONSIDERANDO que o artigo 5º, inciso LXXVIII, da Constituição Federal assegura a todos "a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação";

CONSIDERANDO a implantação do processo eletrônico nas unidades judiciais do Estado de São Paulo,

CONSIDERANDO a meta de priorização da 1ª instância constante na recomendação do CNJ,

CONSIDERANDO a necessidade de modernizar a estrutura e a organização das unidades judiciais do Tribunal de Justiça, para a utilização do meio eletrônico no processamento de autos judiciais,

CONSIDERANDO que as unidades judiciais híbridas, que processam feitos físicos e digitais, passam por uma fase de transição, onde a cada dia cresce o número de processos digitais e diminui o número de processos físicos,

CONSIDERANDO que, doravante, o método de processamento eletrônico de autos judiciais exige novo formato de trabalho que proporcione maior eficiência e produtividade,

CONSIDERANDO o critério estabelecido no Provimento CSM nº 2.129/2013, para a estruturação e organização dos Ofícios Judiciais dos Foros Digitais, no sentido de que cada Ofício Judicial execute, no mínimo, os serviços auxiliares de três Varas, e, no máximo, de cinco Varas, atribuindo-se, sempre que possível Varas de mesma competência, com equilíbrio da distribuição de atribuições de competência entre os Ofícios Judiciais Digitais, para proporcionar responsabilidades equiparadas,

CONSIDERANDO a necessidade de se estabelecer estrutura provisória durante o período de transição das unidades híbridas, para depois estabelecer a estrutura definitiva,

RESOLVEM:

Art. 1º - Fica implantada a Unidade de Processamento Judicial – 1ª a 4ª Varas Cíveis da Comarca de SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, em caráter experimental, a qual competirá a execução dos serviços auxiliares das 1ª a 4ª Varas Cíveis da Comarca de São José dos Campos.

Art. 2º - A Unidade de Processamento Judicial – 1ª a 4ª Varas Cíveis (UPJ 1ª- 4ª Varas Cíveis) da Comarca de São José dos Campos terá a seguinte estrutura:

Escrivão Judicial da UPJ
Equipe de Processos Físicos e Atendimento
Equipe de Movimentação de Processos Digitais
Equipe de Cumprimento de Processos Digitais

Parágrafo único. Os níveis hierárquicos das unidades referidas neste artigo são:

- I – de Coordenador para Escrivão Judicial da UPJ;
- II – de Chefe de Seção Judiciário para o Gestor de Equipe.



Art. 3º - Os servidores designados em cargo de comando (Coordenador e Chefe de Seção) dos Ofícios Cíveis das 1ª a 4ª Varas Cíveis da Comarca de São José dos Campos permanecerão nos referidos cargos até a vacância, qualquer que seja o motivo da ocorrência (aposentadoria, exoneração, falecimento ou destituição), ficando à disposição da UPJ – 1ª a 4ª Varas Cíveis da referida Comarca para aproveitamento em sua estrutura e nos Gabinetes dos Juizes de 1º Grau.

Parágrafo único. Fica vedado o preenchimento dos cargos de comando mencionados no caput deste artigo que vierem a vagar durante a vigência deste provimento.

Art. 4º - Os Gabinetes dos Juizes de 1º Grau das 1ª a 4ª Varas Cíveis da Comarca de São José dos Campos, enquanto vigente o presente provimento, terão a seguinte estrutura:

Um Assistente Judiciário
Três Escreventes Técnicos Judiciários
Dois Estagiários de Direito

§ 1º. Os Chefes de Seção Judiciário dos 1º ao 4º Ofícios Cíveis da Comarca de São José dos Campos suprirão a posição de um dos Escreventes Técnicos Judiciários do Gabinete do Juiz de 1º Grau, em razão do disposto no artigo anterior.

§ 2º. A nomeação do segundo Assistente Judiciário implicará no retorno de um dos Escreventes Técnicos Judiciários do Gabinete para o cartório, salvo se este for o próprio nomeado.

§ 3º. A estrutura do gabinete referida no caput poderá ser alterada a critério da Presidência e da Corregedoria, de acordo com a carga de trabalho dos gabinetes.

§ 4º. Se houver afastamento ou vacância do cargo de Juiz de Direito Titular de umas das Varas mencionadas no caput deste artigo, os Escreventes Técnicos Judiciários permanecerão com o Juiz de Direito que assumir a Vara, independente de publicação específica, salvo se o Magistrado expressamente manifestar interesse em alterar os servidores.

Art. 5º. Quando mais de um dos Escreventes Técnicos Judiciários do Gabinete dos Juizes de 1º Grau se ausentar por período superior a 45 dias consecutivos, poderá um dos servidores lotados na UPJ 1ª – 4ª Varas Cíveis da Comarca de São José dos Campos ser designado para suprir a ausência enquanto perdurar o afastamento.

§ 1º. Se não houver servidor em número suficiente na citada UPJ para atender o disposto no caput deste, a Presidência do Tribunal de Justiça providenciará escrevente para suprir a ausência.

§ 2º. Não haverá designação de substituto temporário nos períodos de ausência do Chefe de Seção Judiciário que atua no Gabinete do Juiz de 1º Grau, aplicando-se as regras contidas no caput deste no caso de ausências consecutivas.

§ 3º. Não será permitida a movimentação de servidores, de qualquer natureza, da UPJ 1ª – 4ª Varas Cíveis da Comarca de São José dos Campos pelo prazo de 06 (seis) meses, a contar da efetiva instalação da unidade.

Art. 6º. Este provimento conjunto entra em vigor na data de sua publicação, produzindo efeitos a partir do início das atividades da UPJ – 1ª a 4ª Varas Cíveis da Comarca de São José dos Campos.

REGISTRE-SE. PUBLIQUE-SE. CUMPRA-SE.

São Paulo, 19 de setembro de 2017.

(a) **PAULO DIMAS DE BELLIS MASCARETTI**
Presidente do Tribunal de Justiça

(a) **MANOEL DE QUEIROZ PEREIRA CALÇAS**
Corregedor Geral da Justiça