

**MANAGEMENT OF JUDICIAL REGISTRY:**

CONTRIBUTION TO A REASONABLE DURATION OF PROCESS\*

**GESTÃO DE CARTÓRIO JUDICIAL:**

CONTRIBUIÇÃO PARA A RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO

Elaine Maria Gomes Abramtes<sup>1</sup>**ABSTRACT**

This article aims to reflect on the proposed change in the management of the judicial units, by streamlining routines, management of process and coexistence with the nuclei of alternative justice, as the model installed in Pernambuco - Brazil. The delay in the conduct of judicial proceedings has become a serious problem in the Brazilian justice. In observing this imbalance, the EC No. 45/2004 brought the constitutional principle of reasonable duration of judicial proceedings, but due to outdated routines of the registry organ, there is the low quality of Notary Judicial, with high costs, demanding change. Among the useful tools to the proposed method include the PDCA (plan, implement, verify and standardize), an improvement system that requires planning, better stress distribution, control and learn to compose failures, maintaining active communication inside and outside the institution. Furthermore, through the analysis of current thinkers on the subject, we sought to emphasize the role of each actor in the system, especially starting with the trial judge. Substantial results have been obtained regarding the number of mediated and reconciled made that avoided reach cram even more to court registries.

**KEYWORDS:** Gestão Pública. Gestão da Justiça. Gerenciamento de Processos Judiciários.

---

<sup>1</sup> Mestre em Gestão Pública pela UFPE (Recife, Brasil). E-mail: elamar\_pb@hotmail.com

## RESUMO

Este artigo tem por objetivo refletir sobre a proposta de mudança na gestão das unidades judiciárias, através da racionalização de rotinas, do gerenciamento do processo e da coexistência com os núcleos de justiça alternativa, conforme o modelo instalado em Pernambuco. A demora na tramitação dos processos judiciais transformou-se num grave problema da Justiça Brasileira. Em observando este descompasso, a EC nº 45/2004 trouxe o princípio constitucional da razoável duração do processo judicial, mas, em decorrência das rotinas cartorárias ultrapassadas, observa-se a baixa qualidade dos Cartórios Judiciais, com altos custos, exigindo mudanças. Dentre as ferramentas úteis ao proposto, destacamos o método PDCA (planejar, executar, verificar e padronizar), um sistema de melhoria, que exige planejamento, melhor distribuição de esforços, controle e, principalmente, aprender a compor falhas, mantendo a comunicação ativa, dentro e fora da instituição. Além disso, através da análise de pensadores atuais sobre o tema, buscou-se enfatizar o papel de cada ator no sistema, sobretudo iniciando pelo juiz do processo. Resultados substanciais já foram obtidos em relação ao número de feitos mediados e conciliados que se evitou chegar a abarrotar ainda mais aos cartórios judiciais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Public Management. Management of Justice. Judicial Process Management

## 1. INTRODUÇÃO

O tema da gestão de cartórios judiciais insere-se no que se convencionou chamar “reforma do Poder Judiciário”. As principais queixas que a sociedade tem do Judiciário se referem à demora e ao custo das decisões judiciais. Dessa forma, o que se almeja é um conjunto de providencias que habilite o Judiciário a funcionar melhor, partindo de suas unidades menores que são os Cartórios até chegar ao conjunto dos Tribunais.

A Emenda Constitucional nº 45/2004 foi responsável por inovações importantes, como, por exemplo, a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que se constitui no órgão de controle externo desse poder do Estado e acrescentou aos direitos

fundamentais prometidos aos cidadãos, o do tempo razoável para a duração dos processos judiciais e administrativos (art. 5º, LXXVIII da CF/88).

O presente trabalho busca lançar luzes nesse desiderato através da pontuação de alternativas e modelos presentes no Tribunal de Justiça de Pernambuco, desde a segunda metade da primeira década deste século XXI, criada pela Resolução nº 222/2007 e incorporada pelo Código Judiciário do Estado de Pernambuco - COJE (Lei complementar nº 100/2007).

Dessa forma, utilizando o método bibliográfico e documental, analisaremos as principais proposições dos mestres deste tema transversal, que interessa tanto a juristas como administradores e, sobretudo, aos juristas administradores, buscando incursionar por conceitos, tendências, técnicas de gestão e análise do modelo posto pelo Tribunal de Pernambuco, de modo a realçar a importância da gestão adequada do Judiciário, através de suas unidades menores que são os Cartórios Judiciais. A base documental é extraída de relatórios do sistema concilia, publicado mensalmente no site do Tribunal Judiciário de Pernambuco (TJPE)<sup>2</sup>.

Identificamos que a dimensão temporal é inerente a qualquer das atividades humanas, desta forma também o processo não pode dela prescindir, mas, conforme Silveira (2007), “a morosidade é um problema tão graves ao Poder Judiciário que chegou ao ponto de já ter se constituído, nos dias atuais, como uma característica sua” (SILVEIRA, 2007, p. 148). Por isso, o grande desafio dos operadores jurídicos hoje é tornar o processo um real instrumento de concretização de direitos.

A Convenção Americana sobre Direitos Humanos, conhecida como Pacto de San José da Costa Rica, de 22 de novembro de 1969<sup>3</sup>, da qual o Brasil é um dos signatários, em seu artigo 8º, alínea 1, assegura que “toda pessoa tem direito de ser ouvida com as garantias e dentro de um prazo razoável” (BRASIL, 1992). Isso demonstra que a

<sup>2</sup> Site do TJPE: [www.tjpe.jus.br/concilia](http://www.tjpe.jus.br/concilia). (PERNAMBUCO, s.d).

<sup>3</sup> Ratificada pelo Brasil em 1992, pelo Decreto Presidencial nº 678 (BRASIL, 1992).

preocupação com um processo de resultados não é um problema tão atual, embora as suas proporções tenham atingido, hodiernamente, patamares maiores a ponto de ameaçar a credibilidade do Poder Judiciário, não apenas no Brasil, mas em diversos países.

Como contrapartida ou resposta a essa deficiência, por meio da Emenda Constitucional nº 45, surge a chamada “tutela jurisdicional tempestiva”, a “razoável duração do processo” e a “celeridade processual” como instrumentos com potencial de combate à inefetividade ocasionada pelo decurso do tempo em casos que pendem de solução.

A tutela jurisdicional tempestiva, que a Emenda Constitucional nº 45 consagra, é, segundo Spalding (2005), um direito fundamental, conforme descrito no art. 5º, LXXVIII, no seguinte teor: “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade da sua tramitação” (SPALDING, 2005, p. 31), chegando a ser mencionado por juristas, como Notariano Júnior (2005), como um direito fundamental instrumental devido a sua condição de pressuposto para o exercício de todos os outros direitos fundamentais.

Por isso, a inobservância ou violação desses preceitos há de ter consequências severas, pois se destinam a combater processos que se arrastam ao longo dos anos, atuando diretamente nas causas da indevida demora. Como pertencente ao rol do artigo 5º da Constituição Federal (CF), é norma fundamental, com aplicação imediata e pode servir, desde sua inclusão na CF, para fundamentar decisões. Conforme Silveira (2007, p. 149), “não se trata apenas de um comando formal, mas encerra em si o conteúdo principiológico da dignidade humana, princípio vetor de todo o ordenamento jurídico e mensurável a partir da negação”.

## 2. DA MOROSIDADE E DA RAZOÁVEL DURAÇÃO

A morosidade no Poder Judiciário pressupõe a reflexão acerca do instrumental utilizado para o exercício da jurisdição. Pois, se algo não funciona, ou funciona precariamente, todos os mecanismos de funcionamento devem ser avaliados.

Ao Poder Judiciário cabe a solução dos conflitos de interesses concretos que emergem do seio social, utilizando-se, para tanto, das normas processuais, da lei material, da doutrina, da jurisprudência e dos princípios. No entanto, é a lei a base para a postulação em juízo.

Confome Cruz (2005, p. 159), “uma das causas da irracionalidade do sistema brasileiro é a produção exacerbada de normas o que causa disfunção também na atividade decisória dos magistrados”. Portanto, uma das formas que se sugere de simplificar a solução de litígios e compensar as disfunções decorrentes do excesso de leis e das incoerências do sistema é a aplicação de princípios constitucionais e princípios gerais de direito na fundamentação das decisões judiciais.

Outra causa da morosidade no Poder Judiciário, segundo Faria (1994, p. 30), “é o excessivo apego ao formalismo ou processualismo, que consiste em privilegiar demasiadamente as regras formais que determinam como o processo vai ser conduzido em detrimento do próprio direito material que está sendo discutido”. Uma nova visão se impõe a essa questão e, nesse sentido, são úteis as prescrições de Cappelletti e Garth (1988), sobretudo no que diz respeito ao uso dos meios processuais alternativos.

Conforme Silveira (2007), é importante entender a diferença entre as causas formais e as causas materiais que comprometem a agilidade e eficiência do Poder Judiciário como instituição, cujo papel precípua é solucionar os conflitos que lhe são postos.

Os aspectos formais tem a ver com as questões de tempo de duração dos processos, aplicabilidade das regras de procedimentos, administração da justiça e política judiciária propriamente ditas. Já no âmbito material, temos as questões que vem sendo submetidas à análise do Poder Judiciário e cada vez mais complexas (SILVEIRA, 2007, p. 163).

As deficiências de forma e conteúdo são sentidas concomitantemente, mas devemos crer que a adoção de regras procedimentais inovadoras pode ser o começo para modificação desse quadro de inadequação institucional. Há causas extraprocessuais relacionadas à burocracia da máquina administrativa como um todo, deficiência na informação/comunicação, logística operacional, perfil do operador jurídico e das partes. Há desnecessária instigação ao litígio, geralmente por parte dos profissionais, com formação combativa e com falta de preparo para o acordo. E por fim, há causas estritamente judiciais como enumera Silveira (2007): formalização exacerbada do processo, o sistema recursal, o sistema de produção de provas, o processo de execução, o comportamento processual das partes, a postura do poder público quando ele é demandado, as deficiências materiais e humanas da própria Justiça, a forma de citação e processamento inicial da demanda, a restrição de horário do expediente forense, a realização de atos e audiências sem resultado produtivo, o tempo de julgamento dos processos em segunda instância, o número insuficiente de juízes e a falta de aparato tecnológico.

Por isso, o direito ao processo com razoável duração é o grande desafio. Começando por tentar estabelecer o que é “razoável duração” e quais são os “meios” de garantia de celeridade processual. Os conceitos são vagos e deixam margem à interpretações diversas. A primeira delas está ligada a natureza e complexidade das causas, pois a qualidade da decisão será capaz de exercer grande influencia na dimensão temporal do processo, já que de nada adianta uma causa complexa que tramite rapidamente pelo judiciário e culmine com uma decisão de duvidosa qualidade, pois aumenta a possibilidade de recorribilidade.

Outro aspecto é que a regra em comento interfere necessariamente na administração da justiça, refletindo-se como uma garantia ao cidadão, oponível ao Estado-juiz, de eficiência dos serviços jurisdicionais. “Essa oponibilidade é que dá ao dispositivo uma carga mais relevante das medidas políticas e administrativas a serem tomadas pelo Estado para o melhor funcionamento do sistema judicial, sendo a força coativa implícita no conteúdo da norma” (SILVEIRA, 2007, p. 153).

O critério objetivo que se tem para aferição do que é uma duração razoável do processo é a fixação dos prazos expressa nos Códigos, especialmente os que se referem às partes e seus procuradores, normalmente preclusivos, ou seja, sem margem a nenhum tipo de dilação. No entanto, esse critério precisa ser associado à interpretação jurisdicional, uma vez que é na variedade de casos concretos que o limite será aferido.

Patto (2005) traz um rol de variáveis que podem fugir ao total controle dos sujeitos e especialmente do Estado-juiz, vejamos: a) complexidade da causa; b) comportamento do demandado; c) conduta das autoridades competentes; d) atividade do advogado no processo; e) importância do litígio para o demandante; f) idade das partes.

Mas, a própria EC/45 trouxe vários dispositivos que são capazes de agilizar o andamento de processos. Vejamos alguns: a) o ingresso na carreira da magistratura exige experiência mínima de três anos de comprovada atividade jurídica (art. 93, I); b) a promoção da carreira da magistratura passa a depender do desempenho profissional de cada juiz, atentando-se para a produtividade e presteza no exercício da jurisdição (art. 93, II, c), e dela não poderá se beneficiar aquele que, injustificadamente, não propicie o devido impulso processual (art. 93, II, e); c) a “atividade jurisdicional” é declarada “ininterrupta”, inclusive com a extinção das férias coletivas dos magistrados (art. 93, XII); d) deverá ser estabelecida uma proporção mínima entre número de juízes, demandas judiciais e a população (art. 93, XIII); e) servidores do judiciário poderão

receber, por delegação, a competência para realização de atos de cunho não decisórios (art. 93, XIV); f) os processos devem ter distribuição imediata (art. 93, XV).

### 3. GESTÃO NO JUDICIÁRIO

Com base nos indicadores nacionais disponíveis, sobretudo no site do Ministério da Justiça (BRASIL, s.d. a) e do CNJ (BRASIL, s.d. b), não se pode deixar de reconhecer que a situação geral da gestão no Judiciário apresenta-se como questionável e requer transformações urgentes, profundas e abrangentes.

Macieira e Maranhão (2010) lamentam que a expressão “sistemas de gestão” ainda constitua uma expressão abstrata, árida e fluida para a grande maioria de magistrados, servidores do judiciário, operadores do direito e outros profissionais que se relacionam com os tribunais.

De forma simples, os mesmos autores conceituam sistema de gestão como um “conjunto de elementos para dirigir e controlar uma organização, sendo que dirigir tem o sentido de conduzir a organização, todavia sem qualificar o resultado obtido; a direção pode ir de competente a desastrosa” (MACIEIRA; MARANHÃO, 2010, p. 16). Em outras palavras, “Controlar tem o sentido de, mediante a disponibilidade de informações adequadas, conhecidas como indicadores, conduzir a organização conscientemente a um rumo desejado e previamente planejado” (MACIEIRA; MARANHÃO, 2010, p. 16).

Cabe questionar se muitas das dificuldades hoje enfrentadas pelo judiciário são inevitáveis ou são apenas consequentes de falhas na gestão, decorrentes da ausência de utilização de sistemas de gestão como método racional, pois, “é sempre melhor e muito mais barato planejar do que consertar os erros decorrentes da improvisação” (MACIEIRA; MARANHÃO, 2010, p. 16).

Além disso, a disponibilidade de recursos será proporcional à capacidade de planejamento da organização. “Não é raro uma organização aplicar recursos com extrema ineficiência ao final de exercícios, em face da possibilidade de ter reduzidas parcelas de orçamento não executado, decorrente da fragilidade de planejar as necessidades” (MACIEIRA; MARANHÃO, 2010, p. 17).

Portanto, se o sistema de gestão for adequadamente implantado, sua estrutura permitirá ao gestor planejar suas ações e ter domínio sobre a execução do respectivo planejamento. Conforme Macieira e Maranhão (2010), o modelo apresentado para sistemas de gestão tem base na norma internacional NBR ISO 9001:2008<sup>4</sup>, pois trata-se de um modelo de aceitação universal, substancialmente experimentado, simples, consistente e completo.

Para exemplificá-lo, os autores utilizam uma analogia com a pilotagem de aviões:

O piloto de um avião necessita ter um bom alicerce de trabalho (o manual do avião), tem a sua estratégia definida (o seu plano de vôo), os recursos (o avião, a equipe, os sistemas), as transformações (diferentes rotinas de vôo, combustível, comunicação, etc.) e os indicadores (instrumentos de bordo). Gerindo adequadamente o seu sistema de gestão, o piloto tem boas chances de assegurar que os passageiros cheguem ao seu destino de acordo com o previsto (ser eficaz), consumindo o mínimo de combustível e evitando gastos desnecessários (ser eficiente) (MACIEIRA; MARANHÃO, 2010, p. 19).

Após, aplicando o exemplo do piloto ao funcionamento de uma unidade jurisdicional, os autores apontaram:

- a) O alicerce – o manual de gestão, manual de qualidade ou documento estratégico;

---

<sup>4</sup> Esta Norma promove a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos seus requisitos (ISO 9000, s.d.).

- b) A estratégia – responsabilidade, autoridade e comunicação: missão, visão, objetivos e metas, organograma e atribuições, método de decisão e de comunicação com a equipe;
- c) Os recursos – pessoas capacitadas, instalações, computadores, sistemas, serviços indispensáveis etc.;
- d) As transformações – métodos estabelecidos para as diferentes atividades realizadas (atuar, processar, publicar, atender ao público no balcão etc.);
- e) Medição, análise e melhorias – dispor de indicadores necessários e suficientes ao conhecimento preciso do que está acontecendo e que permitam subsidiar a tomada de decisões consistentes.

Além disso, é a norma NBR ISO 9000:2005 que fornece, através do desenvolvimento dos processos de gerenciamento ou gestão, termos importantes, como eficácia e eficiência, que funcionam qualificando positivamente a gestão, da seguinte maneira: “Eficácia é a extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados, enquanto que Eficiência é a relação entre o resultado alcançado e os recursos usados” (MACIEIRA; MARANHÃO, 2010, p. 32).

Daí se infere que a eficácia está relacionada aos resultados do processo, sem vinculação à sua forma de execução. Podemos, portanto, ter processos igualmente eficazes, tanto realizados sob custos e condições ótimas, quanto sob condições sofríveis. “Desta forma a eficácia não caracteriza por completo a qualidade de um processo, para tal é preciso alinhar a eficiência que mede o grau de recursos consumidos neste, considerando seus custos” (MACIEIRA; MARANHÃO, 2010, p. 32).

Após apresentação do sistema escolhido para implementar a gestão nas unidades judiciárias, e, tendo em vista que o alicerce, a estratégia<sup>5</sup> e os recursos<sup>6</sup> estão a

---

<sup>5</sup> O Tribunal de Justiça de Pernambuco realizou seminários com participação de 93 servidores e magistrados, contemplando todas as circunscrições e envolvendo todos os gestores de Unidades do Poder

disposição e em pleno funcionamento nas mesmas, devemos focar os esforços nas transformações, na medição, na análise e nas melhorias do serviços cartorários, integrando-os, alinhando-os e interagindo com os modelos alternativos de resolução de conflitos.

Nesse sentido, faz-se mister identificar os requisitos pertinentes aos usuários de cada serviço cartorário e, para tanto, devem ser se feita descrição, tão objetiva quanto possível, e quantificada, de tudo aquilo que a unidade deve entregar ao usuário como resultado de seu trabalho.

O processo de trabalho dos cartórios como conjunto de atividades inter-relacionadas transformam insumos (entradas) em saídas, na forma de materiais, serviços e informações, devem-se direcionar estratégias, através do planejamento específico, levando-se em conta as peculiaridades de cada unidade judiciária, seu fluxo, seus servidores, a demanda, para, em seguida definir as ações a serem postas em práticas (MACIEIRA; MARANHÃO, 2010, p. 42).

Assim, recomenda os autores à adoção da ferramenta ciclo PDCA<sup>7</sup>:

O ciclo começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, checa-se se o que foi feito estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente), e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução. (MACIEIRA; MARANHÃO, 2010, p. 26)

Trazendo a ferramenta para a gestão dos Cartórios Judiciais temos:

---

Judiciário, em conformidade com a estratégia proposta pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, e elaborou o Plano Estratégico Decenal 2010/2019 da Instituição (PERNAMBUCO, 2010).

<sup>6</sup> O Tribunal de Justiça de Pernambuco, bem como os demais Tribunais Judiciais do País vem realizando esforços para informatização de seus serviços e aperfeiçoamento de servidores, em consonância com as prescrições do CNJ.

<sup>7</sup> O ciclo PDCA, é um ciclo de desenvolvimento que tem foco na melhoria contínua. É aplicado para se atingir resultados dentro de um sistema de gestão e pode ser utilizado em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área de atuação da empresa (CICLO PDCA, s.d).

- **Planejamento:** através do conhecimento do plano estratégico do tribunal (a nível macro), planeja-se as ações necessárias as demandas de cada cartório (nível micro), desde que se conheça e mapeie-se previamente suas necessidades.
- **Execução:** realizar, executar as atividades conforme o plano de ação.
- **Verificação:** monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações confeccionadas em relatórios.
- **Ação:** Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

Nesse interim, não se pode olvidar de considerar a importância vital das pessoas que compõem as unidades cartorárias, pois, mesmo tendo todos os demais recursos suficientes, a qualidade final do trabalho dependerá da capacitação e do compromisso da equipe.

Para que a equipe da unidade judiciária assuma as suas responsabilidades, é necessário que cada um conheça o que realiza, ou melhor, precisa saber quais são os seus processos de trabalho. Assim, Macieira e Maranhão (2010) descrevem:

Tabela 1 – Funções e atribuições na unidade judiciária

FUNÇÕES	ATRIBUIÇÕES
Juiz de Direito	Examinar e julgar os feitos de sua competência; Promover a melhoria contínua da gestão, mediante determinação e acompanhamento da gestão estratégica (objetivos estratégicos); Conduzir as reuniões de sua unidade e assegurar os respectivos resultados.
Escrivão ou Diretor de Secretaria	Gerenciar e acompanhar a realização das atividades operacionais do Cartório, relativas à prestação jurisdicional; Acompanhar a evolução dos indicadores de desempenho do cartório; Administrar os recursos humanos e a infraestrutura do cartório.
Gabinete do juiz (secretário ou assessor)	Apoiar o juiz na elaboração e emissão dos pronunciamentos judiciais.
Equipes	Realizar os processos de trabalho de sua responsabilidade.

**Fonte:** Adaptada da obra de Macieira e Maranhão (2010).

Ademais, a gestão de pessoas anda junto com a comunicação. “É pouco provável que se consiga realizar um processo adequado de gestão de pessoas sem que haja um processo adequado de comunicação” (MACIEIRA; MARANHÃO, 2010, p. 52). Portanto, é essencial manter um ambiente saudável de troca de ideias, de intercooperação, em que as decisões são eleitas e não impostas de cima para baixo.

Por último, vale identificar as falhas ou gargalos da unidade de gestão e avaliar os resultados do que for implementado. Além dos membros da própria equipe, durante a realização de processos de trabalho, os usuários podem e devem ser ouvidos para análise do que lhes foi entregue, por meio de pesquisas ou formulários, ouvidorias etc., e os órgãos externos podem também fazer análise em registros próprios (MACIEIRA; MARANHÃO, 2010).

#### 4. DO GERENCIAMENTO DO PROCESSO

Segundo Gajardoni, Romano e Luchiari (2007), para que a gestão dos Cartórios Judiciais funcione é preciso que haja: a) racionalização das atividades cartorárias; b) introdução de meios alternativos de solução de conflitos nas demandas apresentadas e c) a efetiva mudança da mentalidade dos lidadores do Direito.

Portanto, inserem-se, nesse novo contexto, as técnicas de autocomposição nos processos, seja antes, durante e após o julgamento de 1º grau. Com base nessas prescrições, foi implantado, em Pernambuco, através da Resolução nº 222/2007 do TJ/PE, um modelo que consiste em racionalizar os serviços cartorários ao passo em que conta com a ajuda dos métodos alternativos de resolução de contendas. Entre esses, se destacam a conciliação, mediação e arbitragem que foram eleitos pelo Conselho Nacional de Justiça, como meios alternativos a evitar que todos os litígios cheguem à esfera judicial propriamente dita, mas, que esta fique reservada aos casos em que sua atuação seja imprescindível.

Para tanto, nesse contexto, destaca-se a necessária condução dos processos pelos juízes, pois: “cabe aos juízes darem o primeiro passo, atuando efetivamente na condução dos processos e estimulando a participação dos demais setores da sociedade nos meios alternativos de solução de conflitos” (GAJARDDONI; ROMANO; LUCHIARI, 2007, p. 18). Portanto, o controle começa na análise das Petições Iniciais feita por estes, que devem encaminhar o processo para o setor de conciliação/mediação, nos casos em que efetivamente haja possibilidade de autocomposição, desde que seja dificultoso demais fazê-lo eles próprios.

Em Pernambuco<sup>8</sup>, as Câmaras de Conciliação, Mediação e Arbitragem (CCMAs) funcionam como órgãos auxiliares de todos os demais órgãos jurisdicionais de primeiro

<sup>8</sup> Vide Resolução nº 222/2007 do TJ/PE (PERNAMBUCO, 2007).

e de segundo grau do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, criadas com base na Resolução TJPE nº 222/2007 e institucionalizadas pelo novo Código de Organização Judiciária do Estado (Lei Complementar nº 100/2007), são responsáveis pela solução pacífica de litígios, mediante a aplicação de técnicas de autocomposição permitidas pela nossa legislação, como a conciliação, a mediação e a arbitragem.

Esses órgãos contribuem com o sistema judicial propriamente dito, prevenindo e resolvendo conflitos de forma descentralizada e com a participação direta de voluntários, da sociedade civil, por meio de suas entidades sem fins lucrativos, e dos agentes comunitários.

As Centrais de CMAs são importantes para a gestão das Unidades Judiciais porque as auxiliam na respectiva jurisdição, atuando prioritariamente na solução alternativa de litígios judiciais pendentes, através de informações processuais colhidas na Distribuição ou diretamente nas varas cíveis e juizados criminais, enquanto as Câmaras de CMA funcionam descentralizadamente, mas vinculadas institucionalmente às Centrais de MCA, e serão constituídas por entidades da sociedade civil sem fins lucrativos, como faculdades, associações comerciais, etc.

Portanto, a atividade cartorária judicial ganhou uma preciosa ajuda na busca pela celeridade, informalidade, menor custo e nível de satisfação dos usuários do serviço judicial com a implantação desse sistema, pois, retirou uma parte significativa de sua missão, qual seja, a busca prévia e concomitante da pacificação do conflito, permanecendo apenas com os casos indisponíveis, complexos ou de difícil composição amigável.

A relevância também pode ser notada no tempo dispensado pelo magistrado para a busca do acordo, já que esta função pode ser bem melhor desempenhada pelos voluntários treinados de acordo com a necessidade de cada caso concreto e que são mais disponíveis ao diálogo para com as partes.

Dessa forma, a dinâmica cartorária funciona integrada com este sistema, sobretudo no trabalho de triagem dos casos compatíveis com a solução autocompositiva. Essa triagem tornou-se constante nos cartórios judiciais, tendo em vista que o sistema implantado no Estado de Pernambuco é tanto extrajudicial (antes), judicial (durante) e em nível de segundo grau (após sentença)<sup>9</sup>.

Na fase extrajudicial, a triagem é realizada quando a parte interessada dirige-se ao balcão de atendimento dos cartórios judiciais, pessoalmente a procura de informações sobre a melhor solução de seus casos, ou, quando do recebimento das ações recém-protocoladas. Nesta fase, o requerente é orientado a dirigir-se a um setor disponível que seja mais próximo dele, ou, em caso de inicial já distribuída, mas não tramitada, é providenciada sua remessa, mediante cópia na unidade, sobretudo, se o processo judicial pendente contiver compromisso arbitral, previsto no art. 267, VII do CPC.

Na fase judicial, a triagem dos casos pode ser feita tanto pela Secretaria do CCMA - pelo sistema *Judwin* ou diretamente na Distribuição do Foro – quanto pelas Secretarias das Diversas Varas existentes no Estado. Nesse caso, mesmo em havendo contribuição da Secretaria da CCMA, esta deve ser uma preocupação constante da gestão dos cartórios, em vista de diminuir ou amenizar seu acervo. Em caso de audiência, é o próprio Juiz que deve determinar o encaminhamento, acaso vislumbre possibilidade de autocomposição entre as partes e por algum motivo relevante, não possa acompanhar seu desfecho.

Não obstante, é no segundo grau de jurisdição que o sistema mostra-se mais inovador, pois, conforme o art. 21 da Resolução nº 222/2007:

**Art. 21-** Fica instituída, no âmbito da estrutura organizacional do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco, a CENTRAL DE CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA, com a

<sup>9</sup> Nesse sentido, vide os arts. 21 e seguintes da Res. 222/07 (PERNAMBUCO, 2007).

respectiva Secretaria, como órgão auxiliar e vinculado aos seus órgãos fracionários, com a finalidade de promover conciliações e mediações, nas ações originárias e nos recursos pendentes de julgamento. (grifo presente na legislação) (PERNAMBUCO, 2007).

Ademais, embora o documento remeter a seleção preferencialmente ao relator, este não exclui a colaboração de qualquer outro envolvido no processo:

**Art. 23-** Estarão sujeitos à conciliação todos os recursos nos quais se litigue por direitos acerca dos quais a lei admite a transação, selecionados a critério do Desembargador relator.

**Parágrafo Único** - A atividade da Central de Conciliação e Mediação não inibe a iniciativa conciliatória dos Desembargadores Relatores (PERNAMBUCO, 2007).

Dessa forma, o modelo se mostra abrangente e inovador, na medida em que abarca uma gama maior de casos e possibilidades e desafoga até as instancias mais elevada, numa simbiose perfeita e delineada entre processo tradicional e consensual. Vejamos alguns resultados alcançados pela mesma:

Tabela 2 - Relatório do Sistema Concilia – 2008 a 2012

<b>Produtividade das Centrais de Conciliação, Mediação e Arbitragem – 2008 a 2012</b>	
Audiências Marcadas	54255
<b>Audiências Realizadas</b>	<b>34781</b>
<i>% das Audiências Realizadas</i>	<i>64,11%</i>
<b>Acordos Efetuados</b>	<b>27270</b>
<i>% dos Acordos Efetuados</i>	<i>78,4%</i>
<b>Valores Homologados</b>	<b>R\$162.791.747,60</b>
Valor Médio por Acordo Homologado	<b>R\$ 5.969,63</b>
<b>Quantidade de Pessoas Atendidas</b>	<b>74922</b>

**Fonte:** Pernambuco (2012).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A razoável duração do processo, como referido ao início, é princípio constitucional. E, juntamente com o princípio da eficiência, devem orientar a prática de quaisquer atos judiciais e ou administrativos.

No Judiciário, a crise provocada pela morosidade é severa: os cartórios não parecem conseguir movimentar a vultosa demanda. Dessa forma, a conclusão que se chega é que falta gerenciamento, com técnicas apropriadas e organização dos envolvidos, tudo regido pelos ditames modernos da eficiência e da eficácia previstas na norma internacional NBR ISO 9001:2008 ou outra que lhe tenha semelhante importância.

Ademais, fazendo uma analogia com a pilotagem de aviões, pode-se fazer uso para planejar, antes de agir, sempre com a preocupação de checar o que foi feito, tomando-se providências para eliminar ou ao menos mitigar defeitos.

Tendo em vista que o alicerce, a estratégia e os recursos estão à disposição, deve-se dar enfoque à transformação, à medição, à análise e à melhoria dos serviços, tendo a preocupação com o gerenciamento do corpo funcional, pois não vale de muito a tecnologia sem o material humano disponível.

O controle e a melhoria dos processos e das rotinas cartorárias passa pela comunicação entre os integrantes do cartório, envolve a visão sistêmica, em que todos os integrantes entendem e observam o encadeamento dos atos e não basta a transferência do problema, pois todos buscam o resultado.

Dessa forma, propomos que a gestão dos Cartórios Judiciais funcione de forma racional e não artesanal, com a interligação dos meios alternativos de solução de conflitos nas demandas apresentadas e a efetiva condução dos processos pelos juízes.

Em Pernambuco, o sistema já existente integra a aplicação de técnicas de autocomposição com o sistema judicial propriamente dito, prevenindo e resolvendo conflitos de forma descentralizada e com a participação direta de voluntários, da sociedade civil, por meio de suas entidades sem fins lucrativos, e dos agentes comunitários.

Dessa forma, as Centrais e Câmaras de CMAs são importantes para a gestão das Unidades Judiciais, visto que as auxiliam na respectiva jurisdição, atuando prioritariamente na solução alternativa de litígios judiciais novos ou pendentes.

Portanto, a atividade cartorária judicial ganhou uma preciosa ajuda na busca pela celeridade, informalidade, menor custo e nível de satisfação dos usuários do serviço judicial com a implantação desse sistema, pois, retirou uma parte significativa de sua missão, permanecendo apenas com os casos indisponíveis, complexos ou de difícil composição amigável. Recomenda-se que a dinâmica cartorária deve funcionar

integrada com este sistema, sobretudo no trabalho de triagem dos casos compatíveis com a solução autocompositiva.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto Presidencial nº 678**. Promulga a Convenção Americana sobre Direitos Humanos (Pacto de São José da Costa Rica), de 22 de novembro de 1969. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D0678.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D0678.htm)>. Acesso em: 25 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Portal do Conselho Nacional de Justiça – CNJ. s.d. a. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br>>. Acesso em: 25 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Portal do Ministério da Justiça. s.d. b. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/data/Pages/MJBB93AF25PTBRIE.htm>>. Acesso em: 25 fev. 2012.

CABRAL, A. P. **O Processo como superego social**: um estudo sobre os fins sociais da jurisdição. Coimbra: Almedina, 2005.

CAHALI, F. J. **Curso de Arbitragem**. São Paulo: RT, 2011.

CAPPELLETTI, M.; GARTH, B. **Acesso à Justiça**. Porto Alegre: Antonio Fabris, 1988.

CICLO PDCA. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. s.d. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9000](http://pt.wikipedia.org/wiki/ISO_9000)>. Acesso em: 28 fev. 2012.

CRUZ, P. T. **Os custos da justiça**. Coimbra: Almedina, 2005.

DINAMARCO, C. R. **Reforma da Reforma**. São Paulo: Malheiros, 2002.

FARIA, J. E. **O Poder Judiciário no Brasil**: paradoxos, desafios e alternativas. Brasília: RT, 2005.

GAJARDONI, F. F.; ROMANO, M. B.; LUCHIARI, V. F. L.. O gerenciamento do Processo. In: GRINOVER, A. P.; LAGRASTA NETO, C.; WATANABLE, K. (Orgs.). **Mediação e Gerenciamento do Processo: Revolução na Prestação Jurisdicional - Guia Prático para a Instalação do Setor de Conciliação e Mediação**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIANETTI, E. **O valor do amanhã**: ensaio sobre a natureza dos juro. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

GRINOVER, A. P. Os Fundamentos da Justiça Conciliativa. In: GRINOVER, A. P.; LAGRASTA NETO, C.; WATANABLE, K. (Orgs.). **Mediação e Gerenciamento do Processo: Revolução na Prestação Jurisdicional - Guia Prático para a Instalação do Setor de Conciliação e Mediação**. São Paulo: Atlas, 2007.

ISO 9000. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. s.d. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9000](http://pt.wikipedia.org/wiki/ISO_9000)>. Acesso em: 25 fev. 2012.

NOTARIANO JUNIOR, A. P. Garantia da Razoável Duração do Processo. In: WAMBIER, T. A. A. (Coord.). **Reforma do Judiciário: Primeiras Reflexões Sobre a Emenda Constitucional N. 45/2004**. São Paulo: RT, 2005.

MACIEIRA, M. H. B; MARANHÃO, M. **Como implementar a gestão em unidades judiciárias**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

PATTO, Belmiro Jorge. Aspectos da dimensão temporal do processo civil nas alterações advindas da EC n. 45, de 8 de dezembro de 2004. In: WAMBIER, Tereza Arruda Alvim, et al (Coord.). **Reforma do Judiciário: Primeiras Reflexões Sobre a Emenda Constitucional N. 45/2004**. São Paulo: RT, 2005.

PERNAMBUCO. Tribunal de Justiça de Pernambuco. **Planejamento Estratégico Decenal**. Recife, 2010. Disponível em: <<http://www.tjpe.jus.br/web/planejamento-estrategico-decenal>>. Acesso em: 28 set. 2012.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Produtividade das Centrais de Conciliação, Mediação e Arbitragem - 2008 - 2012**. Recife, 2012. Disponível em: <<http://www.tjpe.jus.br/concilia/Produtividade.asp>>. Acesso em: 28 set. 2012.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Resolução n. 222**, de 04 de julho de 2007. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Centrais e Câmaras de Conciliação, Mediação e Arbitragem, Casas de Justiça e Cidadania, bem como dos Agentes Comunitários de Justiça e Cidadania, no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.tjpe.jus.br/concilia/legislacao/Resolu%C3%A7%C3%A3on%C2%BA%20222%20-%20atualizada%20pela%20res%20287.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Sistema de Resolução Consensual e Arbitral de Conflitos do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco**. s.d. Disponível em: <<http://www.tjpe.jus.br/concilia/>>. Acesso em: 28 fev. 2012.

SILVEIRA, Fabiana Rodrigues. **A morosidade no poder judiciário e seus reflexos econômicos**. Porto Alegre: Antonio Fabris, 2007.

SPALDING, A. M. Direito Fundamental à Tutela Jurisdicional tempestiva à luz do inciso LXXVIII do art. 5º da CF inserido pela EC N. 45/2004. In: WAMBIER, Tereza Arruda Alvim, et al (Coord.). **Reforma do Judiciário: Primeiras Reflexões Sobre a Emenda Constitucional N. 45/2004**. São Paulo: RT, 2005.

\*Artigo submetido em 12 de novembro de 2012 e aceito para publicação em 30 de janeiro de 2013.