



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL

Sheron Garcia Vivian

Virtualização Processual e a Reestruturação Organizacional do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul

PORTO ALEGRE
2018

CIP - Catalogação na Publicação

Vivian, Sheron Garcia
Virtualização Processual e a Reestruturação
Organizacional do Poder Judiciário do Rio Grande do
Sul / Sheron Garcia Vivian. -- 2018.
211 f.
Orientador: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zílio Abdala.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2018.

1. Virtualização Processual. 2. Reestruturação
Organizacional. 3. Poder Judiciário do Rio Grande do
Sul. 4. Processo Eletrônico. 5. Transformações
Organizacionais. I. Abdala, Prof. Dr. Paulo Ricardo
Zílio, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Sheron Garcia Vivian

Virtualização Processual e a Reestruturação Organizacional do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul

Dissertação de Mestrado Profissional a ser apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre Profissional em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zílio Abdala.

Conceito final:

Aprovada em: de de 2018.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Ariston Azevêdo - UFRGS

Prof. Dr. Takeyoshi Imasato - UFRGS

Prof. Dr. Eugênio Facchini Neto – PUCRS

DEDICATÓRIA

Ao Samir Squeff Neto, amor da minha vida. Maior incentivador da minha dedicação ao estudo. Minha eterna admiração pelo apoio irrestrito nesta trajetória.

Aos meus pais, Silvana Garcia Vivian e Gilmar Vivian, pelo amor incondicional, pela estrutura emocional e formação. Muito obrigada pela compreensão da minha ausência neste período.

AGRADECIMENTOS

Ao Desembargador Ricardo Pippi Schmidt, meu grande exemplo de um verdadeiro líder e maior entusiasta da minha dedicação à Administração. Meu eterno agradecimento. Se não fosse pelo seu incentivo incondicional, talvez não tivesse alcançado alguns dos meus objetivos profissionais.

Ao Dr. André Luis de Aguiar Tesheiner, grande incentivador dos meus projetos atuais. Muito obrigada por acreditar nas minhas proposições e pelo fundamental apoio nesta caminhada. O convívio diário permitiu conhecer esse excepcional Magistrado que também detém grande conhecimento na área da informática. Que essa parceria perpetue por muitos anos.

Ao meu orientador Professor Doutor Paulo Zílio Adbala pelos ensinamentos acadêmicos e auxílio durante os encontros.

RESUMO

Com a implementação do programa de virtualização dos processos no Poder Judiciário do Rio Grande do Sul pretendemos analisar as adaptações pertinentes na estrutura organizacional das unidades judiciais do 1º grau de jurisdição e o impacto nas atividades dos servidores e dos juízes. Torna-se necessária uma revisão das práticas tradicionais a fim de preparar e adaptar as unidades jurisdicionais à nova realidade, especialmente no que diz respeito à distribuição das atividades. O programa de virtualização permite a unificação em apenas uma equipe integrante da unidade judicial, dispensando a tradicional divisão entre o cartório e o gabinete. Logo, diante da eliminação dos tempos mortos de tramitação do processo, torna-se imperioso o reforço da equipe de assessoria do magistrado em relação ao pessoal de cartório, mesmo porque a tendência no futuro é de unificação das estruturas cartorárias para atender a todos os juízes da comarca ou, no mínimo, drástica redução e alteração das atividades mecânicas cartorárias. Nesse contexto, na tentativa de auxiliar na elaboração de um cenário dos demais Tribunais brasileiros, além de facilitar as tomadas de decisões cabíveis, a partir de uma metodologia qualitativa baseada em estudo comparativo e entrevistas, foi organizada uma síntese e apresentadas proposições viáveis no que tange à estrutura organizacional do 1º grau de jurisdição do Poder Judiciário, visando sempre maior eficiência e qualidade na prestação jurisdicional.

Palavras-chave: Virtualização Processual. Reestruturação Organizacional. Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. Processo Eletrônico. Transformações Organizacionais.

ABSTRACT

Regarding the virtualization process of legal proceedings in the lower State Courts of the State of Rio Grande do Sul, this dissertation intends to analyze the necessary organizational structures adjustments and how those affect the activities of such court's employees and judges. In order to prepare and adapt the jurisdictional units to this new reality, a review of the traditional practices becomes necessary, especially regarding the distribution of the activities of the court's employees. The virtualization program allows a merge of the court office and the chamber's employees, dismissing the usual activities division currently existent between them. So, in face of the reduction of the lawsuit delay time, it becomes even more necessary increasing the number of judge's clerks and other assistant rather than other employees of the court. This is particularly necessary because the trend is that courts' office structures will be unified in order to serve all judges of a given jurisdiction or, at least, to drastically reduce and change the manual duties of the courts' offices. In this context, with the intent to help create a scenario of all Brazilian courts, in addition to assist in the courts' decision making, through a qualitative methodology based on comparative studies and interviews a summary of viable proposals was organized and provided with respect to the organizational structures of the lower courts for more efficiency and quality in the provision of jurisdictional public services.

Keywords: Virtualization of Judicial Proceedings. Organizational Restructuring. State Courts of the State of Rio Grande do Sul. Electronic Procedures. Organizational Transformation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Número médio de dias entre o protocolo e a sentença.....	24
Figura 2. Número médio de dias entre o protocolo e a baixa.....	24
Figura 3. Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.....	29
Figura 4. Organizações e Ambientes.....	35
Figura 5. Conceito de mudança organizacional.....	36
Figura 6. As cinco partes básicas da organização.....	42
Figura 7. Esquematização das unidades judiciais.....	60
Figura 8. Setores do cartório.....	61
Figura 9. Burocracia profissional.....	65
Figura 10. As cinco partes da configuração do 1º grau do Poder Judiciário do TJRS....	76
Figura 11. Cinco forças que impulsionam a organização.....	78
Figura 12. Ecociclo organizacional.....	112
Figura 13. Cubo da mudança.....	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Cinco configurações organizacionais.....	46
Quadro 2. Perfil da amostra de entrevistados.....	55
Quadro 3. Atribuições dos Escrivães nos Serviços Auxiliares do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul.....	62
Quadro 4. Critérios para o provimento dos cargos nas unidades judiciais.....	63
Quadro 5. Atribuições dos Oficiais Escreventes e Técnicos Judiciários dos Serviços Auxiliares do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul.....	80
Quadro 6. Atribuições dos Escrivães nos Serviços Auxiliares do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul.....	87
Quadro 7. Síntese dos principais pontos de análise da situação atual.....	89
Quadro 8. Síntese comparativa sobre o gerenciamento da unidade judicial.....	91
Quadro 9. Síntese comparativa das estruturas de cartório e de gabinete.....	93
Quadro 10. Síntese comparativa acerca da digitalização de processos físicos.....	95
Quadro 11. Síntese comparativa das atribuições do setor da distribuição.....	99
Quadro 12. Síntese comparativa das Centrais de Cumprimento.....	102
Quadro 13. Síntese comparativa da estrutura do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul e dos outros Tribunais diante da virtualização processual.....	105
Quadro 14. Plano de reestruturação organizacional das unidades judiciais do 1º grau de jurisdição do Poder Judiciário, separado pelas fases.....	115
Quadro 15. Situação atual do plano de reestruturação organizacional das unidades judiciais.....	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Produtividade com o uso do Processo Eletrônico.....	70
Tabela 2. Quantitativo de cargos no 1º grau de jurisdição.....	83
Tabela 3. Quantitativo de cargos de oficial escrevente.....	84
Tabela 4. Estagiários lotados no 1º grau de jurisdição.....	84
Tabela 5. Remuneração dos estagiários do Poder Judiciário.....	85
Tabela 6. Quantitativo de cargos no 1º grau de jurisdição.....	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CC – Cargo em comissão
CGJ – Corregedoria-Geral da Justiça
CNJ – Conselho Nacional de Justiça
CPE – Central de Processamento Eletrônico
CREPE – Cartório Remoto do Processo Eletrônico
DIGEP – Direção de Gestão de Pessoas
DIFIN – Direção Financeira
DILOG – Direção de Logística
DITIC – Direção da Tecnologia da Informação e Comunicação
DTR - Divisão de Tramitação Remota
e-Proc – Sistema de Processo Eletrônico
e-Themis1g – Sistema de Processo Eletrônico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul
FG – Função Gratificada
NACOM – Núcleo de Apoio às Comarcas
SECRIM – Secretaria Criminal
TI – Tecnologia da Informação
TJMS – Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul
TJPR – Tribunal de Justiça do Paraná
TJSP – Tribunal de Justiça de São Paulo
TJRJ – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro
TJRS – Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul
TJSC – Tribunal de Justiça de Santa Catarina
TJTO – Tribunal de Justiça de Tocantins
TRF4 – Tribunal Regional Federal da 4ª Região
TRT4 – Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região
UPJ – Unidade de Processamento Judicial
URCA – Unidade Remota de Cumprimento e Apoio
URPD – Unidade Remota de Processamento Digital

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	14
2.1	A CRESCENTE DEMANDA DO PODER JUDICIÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL E A RACIONALIDADE DOS MATERIAIS E EQUIPE.....	17
2.2	O USO DE NOVAS TECNOLOGIAS E O ESTÍMULO À INOVAÇÃO	20
2.3	ALINHAMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA ACOMPANHAR A ERA VIRTUAL.....	26
2.4	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	28
2.5	JUSTIFICATIVA	29
3	OBJETIVOS.....	32
3.1	OBJETIVO GERAL.....	32
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32
4	EMBASAMENTO TEÓRICO	33
4.1	TECNOLOGIA E MUDANÇA DA ORGANIZAÇÃO	33
4.1.1	Teoria das Organizações e o ambiente.....	33
4.1.2	Mudança Organizacional e Tecnologia.....	36
4.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FRENTE À VIRTUALIZAÇÃO JUDICIAL	39
4.2.1	Estrutura Organizacional.....	39
4.2.2	Configurações estruturais na visão de Mintzberg	42
4.3	RESISTÊNCIAS ÀS MUDANÇAS ESTRUTURAIS NA ORGANIZAÇÃO	48
5	MÉTODO	53
5.1	COLETA DE DADOS	53
5.2	ANÁLISE DOS DADOS	56
5.3	PRODUTO DA PESQUISA	57
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
6.1	ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS UNIDADES JUDICIAIS DO 1º GRAU DO PODER JUDICIÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL ANTES DA IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO ELETRÔNICO	59
6.2	ANÁLISE DAS MUDANÇAS ESTRUTURAIS PERTINENTES A PARTIR DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO ELETRÔNICO	67
6.2.1	Dos Auxiliares da Justiça e magistrados na era do processo eletrônico	72
6.2.1.1	Oficiais escreventes e técnicos judiciários	79
6.2.1.2	Estagiários	84

6.2.1.3 Subchefe de Cartório.....	85
6.2.1.4 Distribuidor-contador.....	86
6.2.1.5 Escrivão.....	86
6.2.2 Unidade Remota de Cumprimento e Apoio - URCA.....	87
6.2.3 Síntese das transformações estruturais pertinentes a partir da implementação do processo eletrônico.....	89
6.3 ESTUDO DAS TRANSFORMAÇÕES ESTRUTURAIS OCASIONADAS EM OUTROS TRIBUNAIS QUE JÁ IMPLEMENTARAM O PROCESSO ELETRÔNICO.....	90
6.3.1 Autonomia do magistrado para gerenciar a sua unidade.....	91
6.3.2 Estrutura de servidores e estagiários.....	93
6.3.3 Digitalização de processos físicos.....	94
6.3.4 Distribuição automática dos processos eletrônicos e reestruturação das atribuições do setor da distribuição.....	98
6.3.5 Centrais de Cumprimento Remoto.....	102
6.3.6 Síntese comparativa do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul e os demais Tribunais diante da virtualização processual.....	104
6.3.7 Resistências enfrentadas pelos outros Tribunais.....	106
6.4 DESENVOLVIMENTO DE POSSÍVEIS SOLUÇÕES PARA A ESTRUTURA DAS UNIDADES JUDICIAIS DE 1º GRAU DO PODER JUDICIÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL.....	107
6.4.1 Programa de Ações.....	114
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	118
8 REFERÊNCIAS.....	124
APÊNDICE A – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	131
APÊNDICE B – PLANO GERENCIAL PARA A CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA DO PODER JUDICIÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL.....	133
APÊNDICE C.....	197
APÊNDICE D.....	206

1 INTRODUÇÃO

A morosidade na prestação jurisdicional é um problema decorrente da combinação de fatores que culminam na ineficiência da atividade-fim do Poder Judiciário. A tecnologia, aliada à utilização de ferramentas típicas da ciência da administração, consiste em uma solução para a demora da tramitação dos processos. O Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, assim como outras instituições públicas, tem buscado soluções no âmbito da Tecnologia da Informação (TI) para acompanhar as novas demandas e as exigências da população.

A virtualização processual representa um avanço para a solução da morosidade da prestação jurisdicional, acarretando uma verdadeira transformação organizacional e das atividades dos servidores (CAPAVERDE e VAZQUEZ, 2015). À medida que os processos físicos são transformados em eletrônicos, diversas funções mecânicas são substituídas ou extintas pela tecnologia, passando a ser exigido um novo perfil de servidores no judiciário que, de fato, analisem os processos.

É necessário planejar o processo de modernização, preparar e atualizar os operadores e, acima de tudo, criar um ambiente organizacional aberto às inovações que a tecnologia proporciona e a sociedade está a exigir (SCHMIDT, 2008). Toda a mudança requer dedicação e engajamento coletivo, seja no planejamento do sistema, seja na fixação de metas – ambos imprescindíveis para o desenvolvimento de um sistema concreto e seguro aos usuários.

A implantação do processo eletrônico exige a reorganização estrutural das unidades judiciais, já que na era virtual as competências dos servidores serão outras. Com a virtualização do processo, não será mais necessário cumprir tarefas extremamente repetitivas. Não haverá mais necessidade de autuar os processos, furar, numerar as folhas, carimbar e grampear.

Afora isso, a economia gerada também atinge a demanda quanto à área de instalação das unidades do Poder Judiciário, o que, aliado à tendência de automatização e substituição do ser humano por computadores, pode vir a representar uma redução no aspecto financeiro. A qualidade da prestação jurisdicional, no entanto, dependerá das adaptações estruturais e comportamentais necessárias e da gestão imprimida na unidade.

Importante frisar que a virtualização processual, em que pese possa acarretar maior

celeridade na tramitação, não necessariamente proporcionará uma prestação jurisdicional melhor ou de maior eficácia. Os reflexos da padronização e da eficiência jurisdicional, com o consequente deslocamento do “gargalo” do Poder judiciário para o gabinete do juiz, devem ser tratados com cuidado. O risco de terceirização da justiça decorrente do grande volume de processos é justamente limitar ao magistrado somente à assinatura das decisões, sem análise minuciosa das minutas elaboradas pela sua equipe.

Diante do exposto, este trabalho pretende analisar as adaptações pertinentes na estrutura organizacional das unidades judiciais de 1º grau do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul em decorrência da implantação do processo eletrônico. Para tanto, a proximidade da pesquisadora com o tema proposto facilita a compreensão e garante o aprofundamento sobre o tema, tendo em vista sua intensa participação nas transformações que serão mencionadas ao longo do trabalho. Na condição de integrante da assessoria da Corregedoria-Geral da Justiça do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul e responsável pelo programa da virtualização no âmbito do 1º grau de jurisdição, a autora pode complementar suas verificações práticas com o conhecimento teórico obtido ao longo do presente estudo.

Na delimitação do tema, percebeu-se a necessidade de contextualizar o leitor a respeito da situação atual da organização objeto do presente trabalho. Assim, antes da formulação do problema e apresentação da justificativa foram incluídas seções descrevendo acerca da crescente demanda do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul e da racionalidade de materiais e de equipe, bem como sobre o uso de novas tecnologias e o estímulo à inovação, além do alinhamento da estrutura organizacional para acompanhar a era virtual.

Adentrando no embasamento teórico, no capítulo sobre a tecnologia e a mudança da organização é descrita a teoria das organizações e o ambiente, embora a perspectiva adotada no presente trabalho não seja contingencial. Apresenta-se, também, a mudança organizacional e a tecnologia.

No capítulo seguinte, a partir das contribuições de Henry Mintzberg, é analisada a estrutura organizacional frente à virtualização judicial, assim como as configurações estruturais na visão de Mintzberg. Para concluir a revisão teórica deste estudo, é desenvolvido o tema acerca das resistências às mudanças estruturais na organização.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Nos últimos anos, a Tecnologia da Informação tem disponibilizado ferramentas indispensáveis à sobrevivência organizacional, à medida que imprimem maior velocidade aos processos internos e permitem aos gestores conhecimento e relacionamento amplo com seu ambiente de influência (SANTOS, JR., FREITAS e LUCIANO, 2005). Para Torkzadeh e Lee (2003), o uso efetivo da TI é considerado fator determinante para o aumento da produtividade e para o desenvolvimento de competências individuais.

Atualmente, vivenciamos uma transformação constante em relação à tecnologia, à estrutura social e às necessidades das pessoas. A mudança, assim, consiste em uma condição para a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações. Desse modo, é importante apreciar como a tecnologia afeta a estrutura, bem como as organizações, se desejarmos compreender nossa sociedade e aquilo que está ocorrendo nela e ao seu redor (HALL, 2004). A análise da mudança, portanto, tornou-se um foco dominante na pesquisa e na teoria organizacional, já que ela pode conduzir uma organização a uma maior eficácia ou exatamente o oposto (HALL, 2004).

De acordo com Charles J. Fombrun (1986), a justaposição de soluções tecnológicas, interações políticas e interpretações sociais nas organizações e em torno delas acarreta consequências para as formas de organizações. A complexidade cada vez maior das operações realizadas pelas instituições públicas cria um ambiente favorável para as inovações tecnológicas e tem aumentado a utilização da TI. Como consequência lógica, diminuí os procedimentos mecânicos, conferindo maior rapidez na prestação dos serviços públicos (DIEFENBACH, 2015). É bem verdade que, diante da implantação do processo eletrônico, a reestruturação organizacional das unidades judiciais passa a ser elemento fundamental e imprescindível para o êxito da prestação jurisdicional e, por essa razão, será focada com destaque na presente pesquisa.

Com vistas na necessária celeridade e eficiência na prestação jurisdicional e nas mudanças tecnológicas vivenciadas nos últimos anos, o Departamento de Informática do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, em colaboração com a Corregedoria-Geral da Justiça e os usuários finais (juízes e servidores), vinha desenvolvendo, desde dezembro de 2012, o sistema de processo

eletrônico, denominado sistema e-Themis1g.¹ Em um primeiro momento, a implementação do sistema abrangeu todos os Juizados Especiais Cíveis e Fazendários do Estado do Rio Grande do Sul, tornando o processo eletrônico obrigatório, respectivamente, nos dias 08 de dezembro de 2015 e 01 de agosto de 2016.² No ano de 2016, a Justiça Estadual passou a implementar, também no primeiro grau de jurisdição, o processo eletrônico no âmbito das Varas Cíveis e Judiciais com competência na Fazenda Pública.

Todavia, diante dos problemas identificados de performance, de instabilidade, de dificuldade para visualização dos autos e de assinatura das decisões, bem como a conclusão obtida no estudo comparativo realizado entre as soluções sistêmicas, a Presidência do TJRS posicionou-se, no dia 19 de setembro de 2017, pela adoção do sistema e-Proc (proveniente do Tribunal Regional Federal da 4ª Região) como solução de processo eletrônico. O e-Proc consiste em um sistema extremamente maduro, implantado em todas as áreas do Direito com um ótimo nível de aceitação de magistrados, servidores e advogados, além de extremamente estável e veloz.

¹ O sistema e-Themis1g consiste em um *site* hospedado na *web*, com acesso interno pela *intranet* (<https://www1.tjrs.gov.br/ethemis1g>) e externo pela *internet* (<https://www1.tjrs.jus.br/ethemis1g>), mediante certificado digital, que serve como ferramenta para o ajuizamento de ações processuais eletrônicas. A movimentação dos processos ocorre exclusivamente pelo formato virtual.

² O denominado sistema e-Themis1g foi concebido para atender às exigências de um processo eletrônico simples, ágil, célere e específico para as atividades dos Juizados Especiais construído pelo Departamento de Informática do TJRS com a colaboração da Corregedoria-Geral da Justiça e de usuários finais do sistema (magistrados e servidores). A partir do referido sistema foi possível a virtualização do processo, passando-se a substituir os autos físicos por processos eletrônicos. A iniciativa fez parte do cronograma de implantação do processo eletrônico na Justiça Estadual do Rio Grande do Sul. O projeto piloto desse sistema *web* iniciou no âmbito dos Juizados Especiais Cíveis no 10º Juizado Especial Cível do Foro Regional do Partenon. As reuniões foram iniciadas em dezembro/2012 e a efetiva implantação e entrega do primeiro módulo consumou-se em fevereiro/2013. Sendo de suma importância ouvir os usuários e atores principais envolvidos, é que mensalmente a equipe do 10º Juizado Especial Cível foi envolvida em reuniões periódicas para as entregas dos *'sprints'* e para apresentar a lista de sugestões de melhorias elaboradas, além de validar propostas de mudanças. Assim, por óbvio, ao longo do período de implantação do e-Themis1g o sistema foi evoluindo. Tal fato deu-se em decorrência da adoção da sistemática de métodos ágeis, que consiste na construção do sistema em etapas, denominados *'sprints'*. Tal metodologia possibilitou a entrega parcelada das funcionalidades, agilizando todo o processo de criação e implantação. De forma que, na medida da entrega, os testes necessários eram realizados para a correção das dificuldades verificadas. Atualmente, o sistema e-Themis1g já foi expandido para todos os Juizados Especiais Cíveis e Fazendários do Estado do Rio Grande do Sul, tornando-se obrigatório nessas jurisdições desde o dia 08 de dezembro de 2015 e 01 de agosto de 2016, respectivamente. No dia 24 de outubro de 2016 foi iniciada a implantação do referido sistema nas Varas da Fazenda Pública, com previsão de término em novembro de 2017 e obrigatoriedade gradativa por região. Em 2017, existia projeção de implementação do referido sistema nas Varas Cíveis e, em 2018, no âmbito criminal, para tanto, seria necessária nova flexibilização da Resolução 185 pelo Conselho Nacional da Justiça. Todavia, diante do estudo comparativo entre as soluções sistêmicas e a posterior adoção pela Presidência do TJRS do sistema e-Proc (em 19.09.2017), as projeções realizadas em relação ao sistema e-Themis1g foram canceladas, inclusive, no que tange à expansão da implantação em relação à Fazenda Pública (desde 14.08.2017), além de flexibilizada a obrigatoriedade do procedimento eletrônico na Justiça Comum, desde 25.04.2017, em relação às comarcas que ainda não a tinham adotado.

O sistema de processo eletrônico denominado e-Proc corresponde a uma verdadeira simplificação da solução técnica que permitirá maior celeridade no desenvolvimento e menor probabilidade de problemas técnicos. Consiste em uma solução única para ambos os graus de jurisdição, tanto para público interno quanto externo, que acelerará a expansão do programa de virtualização no Poder Judiciário.

No dia 17 de novembro 2017, restou assinado o Termo de Cooperação Técnica pelo Presidente do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, Desembargador Luiz Felipe Silveira Difini, e pelo Presidente do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, Desembargador Eduardo Thompson Flores Lenz. O objeto do referido termo foi a cessão gratuita ao Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul do direito de uso do e-Proc.

E, em que pese diversas reuniões do Comitê Interino do e-Proc tenham sido realizadas, até a conclusão deste trabalho não houve definição específica a respeito da estratégia de implantação do sistema e-Proc ou o cronograma exato da sua expansão na Justiça Estadual. De todo o modo, há forte tendência de início pela matéria de competência delegada da Justiça Federal no ano de 2018, bem como pela migração dos processos eletrônicos dos Juizados Especiais. Inclusive, no dia 30 de janeiro de 2018, restou instalado o projeto piloto do e-Proc na comarca de Encantado exclusivamente em relação às ações previdenciárias de competência delegada da Justiça Federal.

Tecidos os esclarecimentos acerca da atual situação do programa de virtualização no TJRS, é importante destacar que a interrelação entre inovações tecnológicas e administrativas é ilustrada pelas análises que estudam o gerenciamento de sistemas de informação. À medida que as organizações utilizam cada vez mais a tecnologia da informação, elas são capazes de reduzir o número de níveis organizacionais e de pessoal necessários para processar as informações – o que se denomina inovação administrativa (THACH E WOODMAN, 1994).

Segundo o modelo original de DeLone e McLean (1992), para medir o impacto individual, busca-se verificar se o sistema melhora o desempenho do usuário no trabalho, se aumenta a sua produtividade, realça sua eficácia e auxilia na execução das tarefas com maior facilidade. Por sua vez, o impacto organizacional pode ser considerado uma extensão do impacto individual, já que é influenciado por este e, além de visar auferir mudanças no desempenho e na produtividade das equipes, verifica se o sistema facilita o trabalho na organização.

A busca constante pela inovação e a mudança de cultura precisam ser reconhecidas pela

própria instituição como providências a serem adotadas para a reforma da Justiça. Ainda não o são. O Poder Judiciário deve estabelecer e incentivar o processo sistemático de inovação como forma de alterar procedimentos de trabalho na busca da eficiência da prestação jurisdicional.

Tudo indica que as melhorias do processo eletrônico decorrentes das inovações tecnológicas acabarão por tornar as atribuições dos servidores cartorários mais racionais e processuais, ante a eliminação de atividades exclusivamente mecânicas. Ao invés de carimbar, juntar peças e outras rotinas mais administrativas, os usuários do sistema terão mais tempo para serem, verdadeiramente, auxiliares do juízo, emitindo minutas de sentenças e de decisões.

Será necessário organizar a estrutura das unidades judiciais, ante as novas competências. Será preciso intensificar a capacitação dos servidores, a fim de que se alcance maior qualificação diante das novas atividades e rotinas, bem como seja possível amenizar as resistências às mudanças decorrentes do processo eletrônico.

No 1º grau de jurisdição, boa parte do tempo do processo é despendido nos cartórios, para a realização de atos processuais determinados pelos magistrados. Suprimidas as atividades mecânicas, conforme estudo do Conselho Nacional de Justiça, haverá uma atrofia desses setores, ao que corresponderá a uma redução do tempo necessário para que um processo volte aos gabinetes, que se verão repletos de processos em um curto espaço de tempo (CNJ, 2011). Há a necessidade, portanto, de deslocar a força de trabalho dos cartórios para os gabinetes dos magistrados. Essa é uma transformação que demonstra como o processo eletrônico pode levar a uma melhoria na atividade jurisdicional, já que é no gabinete que são julgados os processos.

2.1 A CRESCENTE DEMANDA DO PODER JUDICIÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL E A RACIONALIDADE DOS MATERIAIS E EQUIPE

Considerando a delimitação do tema, a questão em pauta neste estudo e, ainda, para esclarecer o contexto das unidades judiciais do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, serão apresentadas, na sequência, seções que auxiliarão na compreensão do objeto da presente pesquisa.

A crescente demanda de ações no âmbito do Poder Judiciário dificulta uma prestação jurisdicional mais célere. Não só a ausência de estrutura adequada de pessoal e de material são os causadores dessa situação, mas, principalmente, a falta de um sistema de gerenciamento adequado. Com efeito, evidencia-se a prestação jurisdicional como resultado de um trabalho de equipe composta pelo juiz e servidores vinculados à serventia da sua unidade jurisdicional.

O aumento constante da demanda exige o aperfeiçoamento da gestão visando a realização da justiça em tempo razoável. Hoje não basta apenas julgar, pois os julgamentos tendem a se perder no tempo, diante da crescente quantidade de processos e de problemas estruturais impostos por legislação desfocada da realidade, originando desajustes tanto de ordem material, como de pessoal (DEOLINDO, 2014).

O CNJ, objetivando a capacitação em gestão judiciária, estabeleceu a meta número 8, de 2010, que visa a capacitação de, pelo menos, 50% dos magistrados brasileiros em administração judiciária: “Meta número 8 de 2010 do CNJ: promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados, priorizando-se o ensino à distância” (CNJ, 2010).

Nesse cenário, sobressai a certeza de que a formação de uma equipe afinada e comprometida com um Judiciário célere, humano e efetivo dependerá substancialmente da forma como o juiz lidera sua equipe (VIEIRA, 2009). O aperfeiçoamento da gestão é indispensável à prestação jurisdicional eficiente, pois combate a morosidade judicial e legitima ainda mais o Poder Judiciário perante a destinatária dos serviços, a sociedade, a verdadeira razão de sua existência (DEOLINDO, 2014).

O Poder Judiciário enfrenta uma grande carência em relação à gestão dos recursos humanos. Além disso, a falta de planejamento, aliada à ausência de formação gerencial dos magistrados e servidores, agravam ainda mais a deficiência do controle administrativo.

Os tempos mudaram. O número de processos vem crescendo geometricamente, principalmente nos últimos dez anos. O Relatório anual de atividades do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, edição de 2007, informa que, no ano de 2000, havia 563 magistrados de primeiro grau e a média de processos por Vara, excluídos os processos dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, era de 1.783. Ainda em 2007, o número de magistrados atingia 684 e a média de processos subiu para 4.989. Em dezembro de 2009, em apenas dois anos, o número de

magistrados caiu para 641 e a média de processos por Vara aumentou para 5.580. Nota-se, portanto, um aumento tímido no número de magistrados no passar dos anos, diante do aumento expressivo do número de processos. Enquanto em 2000 tramitavam 832.681 processos de primeiro grau na Justiça gaúcha, em 2007 aumentou para 2.559.335. Em 2013, o número total de processos no primeiro grau aumentou para 3.577.929 feitos, com apenas 640 magistrados, fazendo com que a média de processos em tramitação ficasse de 6.148 por magistrado, o que resulta na sobrecarga da justiça gaúcha.

Como se observa, segundo o mesmo relatório, somente em 2013, iniciaram 1.630.657 novos processos, sendo extintos 1.441.660, originando o resíduo de 3.577.929 processos em primeiro grau, que renovam o ciclo, pois, a cada ano, somam-se a milhares de ações que se iniciam, descontadas de mais um tanto de milhares que são julgadas, e assim sucessivamente. Essa é a realidade forense. A luta incessante, portanto, é contra o elevado número de processos e contra o tempo de tramitação de cada um deles, uma vez que a massa residual existe em peso significativo e vai se mantendo no passar dos anos (DEOLINDO, 2014, p. 176).

Aliado a essa carga imensa dos juízes e suas assessorias, gravitam os funcionários do cartório, que auxiliam na execução das ordens jurisdicionais e administrativas expedidas. A sobrecarga de responsabilidades e atribuições tem gerado, constantemente, situação de desconforto. Faltam funcionários, tanto em termos quantitativos, em virtude da carência numérica de servidores, quanto em termos qualitativo, por falta de motivação. A comunicação interna não é eficaz e nem sempre há cultura de reuniões ordinárias para planejar as atividades (DEOLINDO, 2014).

A restrição orçamentária, imposta pela Lei de Responsabilidade Fiscal, acarreta na falta de estrutura de material e de pessoal, que agrava ainda mais a situação precária dos serviços em virtude da elevada carga de trabalho imposta (VIEIRA e COSTA, 2013). Impossibilitado o incremento de pessoal, torna-se ainda mais necessário priorizar o gerenciamento, a fim de respeitar o tempo razoável de duração dos processos, conforme estabelece a Constituição Federal e como espera a sociedade. Nesse particular, é primordial a intensificação da capacitação das pessoas em gestão judiciária (DEOLINDO, 2014).

Afora isso, a estabilidade dos servidores e a ausência de mecanismos de motivação dos auxiliares da justiça em razão da estagnação do plano de carreira dos servidores e das regras já

definidas em relação à remuneração são identificadas como uma das maiores dificuldades enfrentadas. O formato atual das nomeações dos servidores do Judiciário para determinada comarca e as limitações impostas no tocante à sua remoção, da mesma forma, agravam a situação, na medida em que impossibilitam ao juiz escolher servidores que ele irá coordenar.

Outro problema identificado diz respeito aos vários recomeços da carreira de um magistrado. Cada vez que o magistrado é promovido, removido ou reclassificado, todo o processo de conhecimento do ambiente e organização da unidade é reiniciado. Assim, em decorrência da estrutura de crescimento da carreira de juiz, é comum a sua não permanência na mesma comarca por um período muito longo. De modo que, quando outro assume a unidade, novas orientações são definidas, o que exige uma fase de adaptação e adequação dos auxiliares da justiça em relação às diretrizes atuais.

Uma prestação jurisdicional ágil pressupõe o envolvimento de todos e trabalho afinado da equipe. Se os envolvidos não estiverem motivados, cômicos de que cada um é imprescindível para a obra da Justiça e trabalhando de forma concatenada em direção a um objetivo comum, o resultado final não será positivo (VIEIRA, 2009).

É importante ressaltar que a crescente demanda de processos não permite mais que os magistrados e servidores trabalhem da mesma forma realizada há décadas, quando a carga era bem inferior. É imprescindível que estejam atentos a cada atividade realizada, observando sempre com olhar crítico e avaliando se há forma de otimização.

2.2 O USO DE NOVAS TECNOLOGIAS E O ESTÍMULO À INOVAÇÃO

O avanço de tecnologias da informação e transmissão de dados, somado à evolução tecnológica que invade a vida atual, impõem, efetivamente, que todas as atividades, públicas ou privadas, se organizem para acompanhar os novos tempos e as novas exigências que lhes são próprias (STUMPF, 2009). No entanto, na era do processo virtual, ainda pouco se aproveita da tecnologia disponível para o aperfeiçoamento do exercício da jurisdição (TESHEINER, 2014).

Infelizmente, pouco se planeja e se desenvolve a respeito da informática jurídica.

Possivelmente porque os funcionários de tecnologia da informação e comunicação (TIC) não compreendem bem do que o magistrado e os servidores precisam (o que é absolutamente normal, pois não sabem de sua rotina, não sentem suas dificuldades à frente do enorme volume de processos), enquanto que os operadores do Direito, por sua vez, não têm ideia do que um sistema de informática pode fazer (TESHEINER, 2014).

Nesse contexto, apesar de toda a consciência em relação à necessidade de utilização racional e ampla dos recursos de informática como meio de garantir a prestação da jurisdição de forma mais célere e barata, bem como das iniciativas já implementadas e concebidas, muito há que ser feito. Para Ricardo Pippi Schmidt (2008), toda mudança exige engajamento coletivo, pois supõe a criação de um ambiente organizacional aberto às inovações, principalmente quando envolvem modernização de velhas práticas e uso de novas tecnologias.

Admitida a inovação como fruto de um processo que deve se desenvolver de modo sistemático e deliberado, é preciso apontar e exercitar um método de trabalho. Método que deve ser capaz de viabilizar da forma mais eficiente possível a criação de soluções inovadoras para os problemas e um modelo de trabalho na busca desse objetivo (STUMPF, 2009). Josph Alois Schumpeter (1982, p. 54) tipifica a inovação (novas combinações dos fatores) em: novo produto; novo processo de produção, “[...] pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria”; novo mercado; nova fonte de matérias-primas; e nova organização.

A invenção só é enxergada como inovação se for levada à prática, ou seja, a invenção sem uma “utilidade prática” não pode ser considerada como inovação, pois não terá o aval do mercado. Por outro lado, as inovações não são necessariamente originadas de invenções, elas podem ser fruto de adaptações de processos já existentes, ou, ainda, de adequações na utilidade de determinado produto em outro segmento de mercado.

Portanto, no âmbito privado, resta claro que a busca pela inovação visa a geração de uma estrutura de mercado que possibilite um ganho extraordinário (OLIVEIRA *et al.*, 2014). Para demonstrar a diferença de conceitos entre o setor privado e o público, invoca-se a seguinte passagem de Luiz Guilherme de Oliveira *et al.* (2014, p. 16):

No caso do setor privado, os incentivos são diretos e bastante óbvios, estão relacionados a ganhos de competitividade que podem, em última análise, reverter em lucro para a firma. Ao mudar o foco de análise para o setor público, é importante ter claro que os

incentivos continuam a existir; porém, eles não são exatamente os mesmos. Se, no setor privado, a lógica dos incentivos, na maioria dos casos, se dá em função do lucro, no setor público os incentivos são menos claros e, com certeza, bastante tênues, o que torna a discussão – inovação no setor público – bastante árdua.

De fato, o setor público envolve elementos menos diretos e objetivos do que a inovação no setor privado, onde a lógica pelo lucro prevalece. Para a inovação no setor público, elementos como retorno social e ganhos para a sociedade precisam estar presentes (OLIVEIRA *et al.*, 2014). No setor público, ganhos econômicos não significam, necessariamente, retornos econômicos financeiros, mas, sim, retornos positivos para a sociedade. Assim, definir inovação no setor público passa a ser mais complexo do que definir inovação para o setor privado, onde os mecanismos de incentivos sempre são muito claros e explícitos, bem como mais simples a aferição de desempenho.

Para compreender a ação inovadora no setor público, é imprescindível refletir a respeito dos bens públicos, semipúblicos e privados, a partir do critério de excludência e rivalidade. Bens públicos puros (aqueles em que a rivalidade é baixa, ou nenhuma, e a excludência é ausente), tendem a ser menos inovadores do que os bens semipúblicos (em que a rivalidade está presente em menor proporção, assim como a excludência). Ambos se diferenciam dos bens privados na medida em que nestes predomina a competição e a rivalidade.

Em que pese a competição seja um forte indutor de inovação, ela não é o único elemento capaz de explicar o fenômeno “inovação no setor público”. É o caso de diversos segmentos dos chamados bens públicos puros, como, por exemplo, o Poder Judiciário, no qual não existe competição. Nesses casos, os incentivos não decorrem da racionalidade utilitarista, mas sim de aspectos morais e éticos (OLIVEIRA *et al.*, 2014).

Por conseguinte, inovação no setor público pode materializar-se de várias formas: com a criação ou melhoria de um serviço público, por meio de novos processos e rotinas gerenciais, com a criação de novos sistemas integrados de gestão ou com a criação, e implementação, de novas lógicas e concepções de ver a “coisa pública”. Assim, de modo geral, para inovação no setor público, deve-se considerar: inovação de serviço; inovação de processo; inovação administrativa e organizacional; inovação do sistema; inovação de concepção (nova missão, visão, objetivos, estratégias); e mudança radical de racionalidade (OLIVEIRA *et al.*, 2014).

Na concepção de Henry Mintzberg (2009, p. 282), inovar tem o seguinte significado:

Inovar significa romper padrões estabelecidos. Portanto, a organização inovadora não pode confiar em qualquer forma de padronização para a coordenação. Em outras palavras, deve evitar todas as armadilhas da estrutura burocrática, notadamente as nítidas divisões do trabalho, a ampla diferenciação das unidades, os comportamentos altamente formalizados e a ênfase nos instrumentos de planejamento e controle.

Assim, o processo de inovação deve ser inserido no âmbito da organização como uma ferramenta capaz de identificar as fontes de mudanças, suas oportunidades ou necessidades.

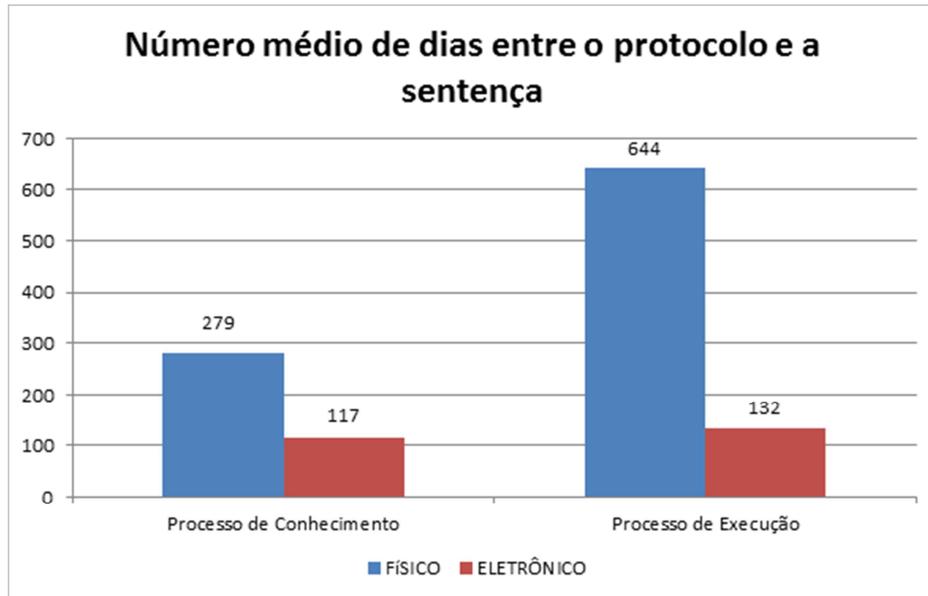
No caso do processo eletrônico, sua implantação depende de uma série de medidas prévias, dentre elas: padronização dos processos de trabalho, nova forma de gestão cartorária e uso inteligente das melhorias tecnológicas já disponíveis e em utilização por outros setores.

Associada à ideia de eliminação de papéis, com diminuição de gastos materiais e de pessoal, a virtualização do processo tem um significado muito maior em termos de gestão da prestação jurisdicional, pois permitirá reduzir a zero os tempos mortos dos processos, eliminando períodos de inércia da tramitação processual (ATHENIENSE, 2009).

Com a automação das etapas mecânicas do processo e atos ordinatórios, que consomem cerca de 70% do tempo gasto no processo, a tendência, segundo o Conselho Nacional da Justiça, é a redução dos prazos para o julgamento das demandas (CNJ, 2011). Para alcançar tal objetivo, todavia, é necessário o estabelecimento prévio de padrões e alterações na rotina de trabalho. Para além da redução de custos, também a mudança de hábitos e rotinas permitirão melhor funcionamento do Judiciário.

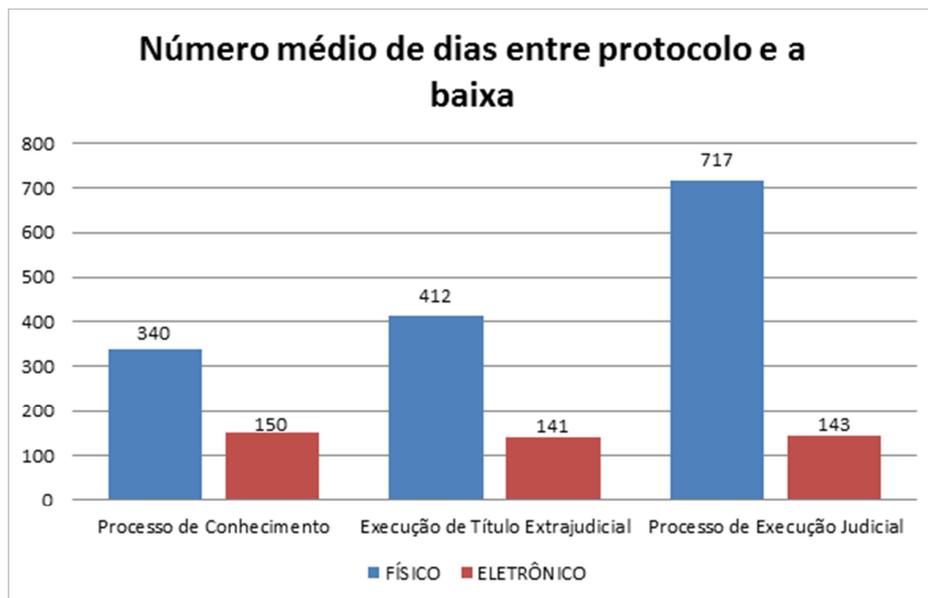
Conforme levantamento realizado para envio ao Conselho Nacional da Justiça, em relação ao ano de 2015 (Justiça em Números), é possível inferir a gritante diferença dos tempos médios de tramitação processual dos processos físicos em comparação aos distribuídos no formato eletrônico nos Juizados Especiais Cíveis do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. Em relação aos indicadores de tempo médio, em dias, entre o protocolo de uma ação e a sentença, bem como no tocante ao tempo médio, em dias, entre o protocolo de uma ação e a primeira baixa verificou-se, pelo Departamento de Tecnologia da Informação do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, uma considerável redução no tempo de tramitação do processo:

Figura 1. Número médio de dias entre o protocolo e a sentença



Fonte: TJRS (2016).

Figura 2. Número médio de dias entre o protocolo e a baixa



Fonte: TJRS (2016).

Interessante observar que, diferentemente dos processos físicos, o tipo de ação não afetou os tempos médios de tramitação, ao menos na base de dados analisada. Seria convincente

especular os motivos para isso: padronização dos procedimentos, eliminação de tarefas mecânicas, automatização de rotinas ou nivelamento entre comarcas.

A eliminação do retrabalho inútil pode ser verificada com a extinção de atividades desnecessárias em um cenário de processo eletrônico diante da possibilidade de atribuir ao computador tarefas repetitivas antes executadas por pessoas e, portanto, propensas a erros, tais como a contagem de prazos processuais. Isso permite a otimização do trabalho, acrescentando funcionalidades antes inexistentes capazes de agilizar a apreciação de pedidos e peças processuais, com possibilidade de deslocar pessoal que antes se dedicava às atividades suprimidas, aumentando a força de trabalho na área fim.

Por meio da padronização de rotinas, da criação de fluxos e da automação de atividades que consomem grande parte do tempo dos servidores envolvidos na tramitação dos feitos, a utilização do processo eletrônico permitirá maior agilidade e transparência, com maior eficiência e a um custo muito menor.

Para os magistrados e servidores, passadas as dificuldades iniciais de adaptação, o novo sistema representará significativa melhoria na qualidade de vida e no trabalho. Segundo Luciano Vianna Araújo (2013), a par da eliminação de “etapas mortas” do procedimento, através da automatização de rotinas, tais como a autuação, rubrica das folhas, certificação, juntadas, entre outros, que deixarão de ser realizados com a nova sistemática, haverá uma nova forma de gestão judiciária, que pode viabilizar o monitoramento da atuação de cada agente, com possibilidade de estabelecimento de indicadores de desempenho e produtividade.

Para as partes, advogados e demais usuários externos, os ganhos de agilidade, publicidade e transparência são evidentes diante da disponibilização do conteúdo das decisões e atos processuais de forma instantânea, podendo ser acessado em qualquer horário e em qualquer local, sem necessidade de deslocamento, como se as portas da Justiça estivessem sempre abertas ao jurisdicionado (ARAÚJO, 2008). Desse modo, segundo Paulo Roberto Motta (2001), a mudança aparece não só como inevitável, mas constantemente necessária para as instituições.

A inovação, concebida a partir de um processo, de preferência com origem coletiva, em ambiente fomentado à criação de ideias e alternativas para o enfrentamento de problemas ou a evolução necessária, sistematizado, não exige mudança prática radical. Ela pode decorrer de uma alteração prática que envolva uma rotina bastante simples, insignificante à primeira vista, mesmo

porque não há fórmula prévia para se inovar, a inovação faz parte de um processo que descobre as suas próprias regras (MOTTA, 2007).

É necessário que a organização mantenha um ambiente que incentive a criatividade dos seus colaboradores, em todos os sentidos, inclusive com a tolerância a erros e o reconhecimento de que todas as experiências contribuem para o aprendizado do grupo (STUMPF, 2009). Assim, a ideia é melhorar continuamente, por meio de constantes revisões das práticas. E tal iniciativa exige compromisso de todos os envolvidos, motivação e treinamento constante, além, é claro, da comunicação adequada entre os operadores do sistema e os usuários finais, pois, como bem adverte Atheniense (2010), de nada adianta contar com sistemas ultramodernos, fruto de vultosos investimentos, se não são úteis e eficazes e se os usuários finais não conseguem utilizá-los.

Na verdade, conforme muito bem destacado por Alexandre Atheniense (2010), é imprescindível manter uma simbiose entre *software*, *hardware* e *peopleware*, ou seja, há que se estabelecer uma apurada sintonia entre o instrumento computador e o sistema informático nele instalado, que deverá ser moldado com a participação do usuário e, também – não menos importante –, com o próprio gestor de todo o conjunto, que deverá ser treinado, atualizado e constantemente preparado para a correta e perfeita utilização do sistema a ele apresentado.

Assim, segundo Stumpf (2009), ao Poder Judiciário cabe, enquanto instituição, o incentivo de todo o processo, reconhecendo na inovação e nos resultados da sua prática sistemática soluções de valor na busca da sua eficiência.

2.3 ALINHAMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA ACOMPANHAR A ERA VIRTUAL

A área de estudo do presente trabalho consiste no 1º grau de jurisdição do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, que envolve cerca de 747 unidades judiciárias no estado inteiro, lideradas 656 magistrados. Constam 6.123 colaboradores (considerando concursados, cargos em comissão, celetistas e transpostos), sendo atualmente 3.392 servidores lotados no cargo de oficial escrevente.

Atualmente, o cargo de oficial escrevente (PJ-G-I) corresponde a maior parte do núcleo operacional do Poder Judiciário de 1º grau. Em relação ao referido cargo, foi protocolado, em 24 de maio de 2017, Projeto de Lei de nº 93/2017, que propõe a unificação das carreiras no Judiciário, mediante transformação do cargo de oficial escrevente, na medida em que forem vagando, para o cargo de técnico judiciário (cargo já existente no âmbito dos Serviços Auxiliares da Justiça de 2º grau).

Para melhor compreensão do cenário, é importante destacar o formato atual das unidades judiciais: cada uma possui um juiz de direito que desempenha sua jurisdição auxiliado por serventuários da justiça (em sua maioria hoje oficiais escreventes). A assessoria do magistrado, também denominada de gabinete, figura como uma equipe de apoio na elaboração de minutas de decisões; ao passo que os servidores de cartório promovem o efetivo cumprimento dos processos de acordo com a determinação judicial.

Antes do processo eletrônico, a realidade das unidades judiciais eram estruturas abarrotadas por processos e muito papel. Após a virtualização, os processos passaram a ser digitalizados e distribuídos no formato eletrônico, sendo verificada uma alteração nas estruturas, no ambiente de trabalho das unidades, bem como nas competências dos servidores.

A virtualização processual representa um avanço para a garantia de celeridade na tramitação e, quiçá, eficiência. Todavia, à medida que os processos físicos são transformados em virtuais, diversas funções administrativas são substituídas ou extintas pela tecnologia, passando a ser exigido um novo perfil de servidores. Conforme as organizações utilizam cada vez mais a tecnologia da informação, percebe-se que é possível a redução do número de níveis organizacionais e de pessoal necessários para processar as informações.

Portanto, avanços tecnológicos, tal como a implantação do processo eletrônico, acarretam modificações estruturais. Para compreender esse processo, imprescindível analisá-lo com base na teoria da estrutura organizacional. Na abordagem da configuração das estruturas organizacionais proposta por Henry Mintzberg (2009), a estrutura organizacional de uma entidade decorre do alinhamento entre os possíveis formatos de *design* (ou seja, de estrutura) e os fatores situacionais da organização. Por outro lado, quando não existe consistência entre as referidas características, Henry Mintzberg (1981) afirma que a entidade não funciona eficazmente, porque não obtém harmonia natural.

Consoante Walton (1993, p. 25) é fundamental a alteração da própria organização para que o sistema informatizado tenha pleno sucesso: “a tecnologia da informação e a organização interagem de modo que são cruciais para o sucesso de um sistema de Tecnologia da Informação”.

Por conseguinte, a implementação de novas ferramentas da tecnologia da informação deve estar em consonância com a mudança organizacional da instituição e, por consequência, levar em conta a atitude dos operadores da instituição. Os agentes devem estar imbuídos do propósito de mudança e comprometidos com o projeto, sob pena de frustração.

2.4 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O propósito deste trabalho é refletir sobre a estrutura e a organização das unidades judiciais de 1º grau de jurisdição do Poder Judiciário diante da implantação do processo eletrônico. Para tanto, é preciso não apenas inovar, mas, antes de qualquer outra providência, assumir a responsabilidade e buscar em outras ciências, como na Administração, os meios capazes de sistematizar e viabilizar novas práticas, que sabemos existentes em outras unidades, sem esquecer a necessária prevenção às resistências advindas da mudança de cultura (STUMPF, 2009).

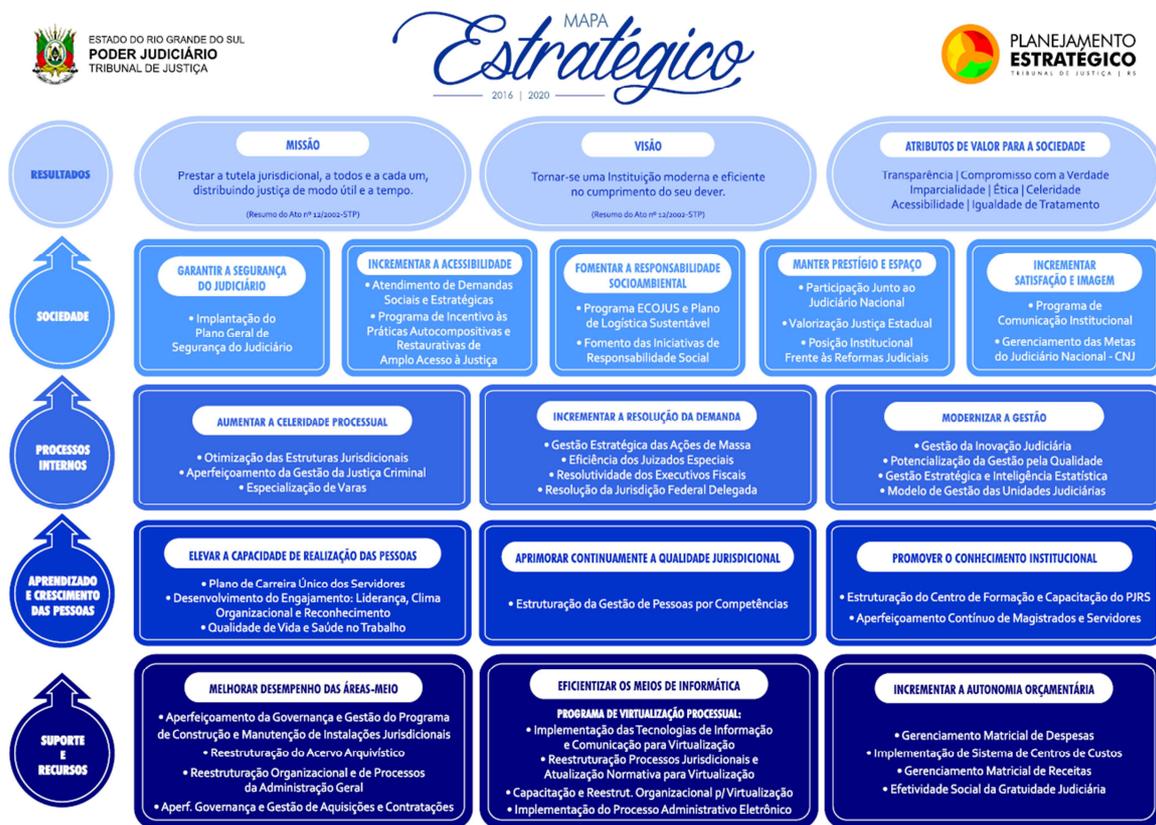
Enfim, há muito ainda o que se fazer pelo processo eletrônico do 1º grau do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, principalmente porque ele não se limita exclusivamente a um sistema, ao contrário, engloba toda a preparação das unidades judiciais para a sua expansão. Desse modo, há muito o que se regulamentar e implementar. A sua implantação associada a uma boa gestão da unidade judicial e a um planejamento adequado da estrutura organizacional poderá enfatizar a eficiência na prestação da atividade jurisdicional.

Com o intuito de aprofundar o conhecimento nesse tema, formula-se para este estudo a seguinte questão de pesquisa: como a implementação do processo eletrônico tem interferido na estrutura organizacional das unidades judiciais de 1º grau do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul?

2.5 JUSTIFICATIVA

O atual mapa estratégico do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, exposto na sequência, prevê a implementação da tecnologia de informação e comunicação para o programa de virtualização, a capacitação e a reestruturação organizacional, além da reestruturação dos processos jurisdicionais e a atualização normativa em decorrência do processo eletrônico.

Figura 3. Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul



Fonte: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, s.d., *on line*.

O planejamento serve de suporte para o encaminhamento de mudanças no sentido de modernização da organização, para a melhoria do uso de seus recursos, bem como para alcançar os resultados de produtividade em atenção à garantia fundamental da razoável duração do processo (previsto no artigo 5º, LXXVIII, da Constituição Federal e artigos 4º e 139, inciso II,

ambos do Novo Código de Processo Civil) e ao princípio da eficiência da Administração Pública (disposto artigo 37, *caput*, da Constituição Federal e no artigo 8º do Novo Código de Processo Civil). A propósito, seguem os referidos artigos:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

(...)

LXXVIII – a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação. (...)

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (...).

Art. 4º do Novo Código de Processo Civil. As partes têm o direito de obter em prazo razoável a solução integral do mérito, incluída a atividade satisfativa.

Art. 139. O juiz dirigirá o processo conforme as disposições deste Código, incumbindo-lhe:

(...)

II – velar pela duração razoável do processo (...).

Art. 8º Ao aplicar o ordenamento jurídico, o juiz atenderá aos fins sociais e às exigências do bem comum, resguardando e promovendo a dignidade da pessoa humana e observando a proporcionalidade, a razoabilidade, a legalidade, a publicidade e a eficiência.

Entretanto, desde a implantação do processo eletrônico, não houve um estudo efetivo e um planejamento exaustivo a respeito das transformações estruturais necessárias no âmbito do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. E é nesse ponto específico que se pretende focar com maior destaque no presente trabalho.

Em termos de impactos, é possível projetar uma tendência de alteração nas competências dos agentes públicos, com um possível deslocamento dos servidores do cartório para os gabinetes. O grande desafio da administração do Poder Judiciário reside justamente no investimento em gestão de pessoas e na utilização de técnicas modernas de administração, preconizando o desenvolvimento das lideranças de forma a se firmar uma verdadeira gestão participativa, orientada para o aprendizado organizacional e para a criação e manutenção de um ambiente de trabalho agradável e produtivo.

Certo é que a virtualização processual precisa ser, ao máximo, planejada a fim de se evitar eventuais falhas. É necessário, portanto, grande empenho na adequação da estrutura da

organização. Na visão de Ney Wiedemann Neto (2010), o planejamento serve de suporte para o encaminhamento de mudanças no sentido de modernização da organização, para a melhoria do uso de seus recursos, bem como para alcançar as metas orçamentárias e os resultados de produtividade. Nessa perspectiva, o planejamento estratégico é um processo que, alicerçado na missão, na visão, nos princípios e nos valores da organização, define as estratégias a serem adotadas para alcançar os objetivos, tendo em vista o ambiente externo e o ambiente interno do local.

Este trabalho, portanto, objetiva contribuir para que o Poder Judiciário Estadual compreenda o momento atual e planeje as medidas necessárias para evoluir no seu funcionamento administrativo, alcançando maior racionalidade sistêmica em seus procedimentos e configuração estrutural que integre as novas competências e tarefas.

Com isso, a relevância e a atualidade do tema instigam o aprofundamento sobre o mesmo. Para a academia, a presente pesquisa poderá contribuir como material de estudo e consulta sobre a organização estrutural inclusive para outros Tribunais.

Por meio da problemática proposta, a justificativa de uma pesquisa com finalização em dissertação de mestrado sobre o tema escolhido está, fundamentalmente, em acreditar na virtualização do processo, tendo em mente a dimensão dos benefícios que a implantação do sistema e-Proc acarretará para a sociedade, seja no tocante à redução de custos, seja em relação à reorganização das tarefas a serem desenvolvidas, à mudança de hábitos e rotina dos agentes internos que permitirão uma diminuição do tempo de tramitação do processo.

Concluída a pesquisa a que se propõe este trabalho, os resultados analisados e interpretados serão encaminhados, em formato de plano gerencial, à Corregedoria-Geral de Justiça do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul para que seja possível reestruturar de forma mais adequada as unidades judiciais.

3 OBJETIVOS

Visando responder à questão de pesquisa proposta, nesta seção, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam o presente estudo.

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar como a implementação do processo eletrônico tem interferido na estrutura organizacional das unidades judiciais do 1º grau do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo A – Analisar a estrutura organizacional das unidades judiciais do 1º grau do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul antes da implantação do processo eletrônico.

Objetivo B – Analisar as mudanças estruturais a partir da implementação do processo eletrônico.

Objetivo C – Estudar as transformações estruturais ocasionadas em outros Tribunais que já implantaram o processo eletrônico.

Objetivo D - Desenvolver possíveis soluções para a estrutura organizacional das unidades judiciais de 1º grau do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul diante do processo eletrônico.

4 EMBASAMENTO TEÓRICO

Com vistas no questionamento a ser respondido neste trabalho e nas características da organização e do sistema objeto de estudo, este capítulo examina os principais conceitos e teorias existentes na literatura que norteiam o assunto proposto.

A revisão da literatura constante neste estudo divide-se em uma seção dedicada a um breve panorama da tecnologia e da mudança da organização; outra voltada para a perspectiva da estrutura organizacional frente à virtualização judicial, na qual são demonstradas as configurações estruturais na visão de Mintzberg (2009); e, por fim, a última seção é voltada para a análise das resistências às mudanças estruturais na organização.

4.1 TECNOLOGIA E MUDANÇA DA ORGANIZAÇÃO

Conforme bem destacou José Carlos de Araújo Almeida Filho (2011), quanto menos tempo gasto em processos e atividades desgastantes, mais tempo para pensar no processo e, com isso, maior valorização do sistema como um todo.

O processo eletrônico permite que os serventuários da Justiça deixem de praticar atos mecânicos e possam dedicar-se a atividades mais complexas e racionais, sempre visando maior celeridade processual. Nessa perspectiva, a seguir, será analisada a tendência de as alterações tecnológicas provocarem transformações e mudanças organizacionais.

4.1.1 Teoria das Organizações e o ambiente

Estamos em plena era da mudança: muda a tecnologia, muda a estrutura social, mudam as necessidades, as pessoas (MOTTA e VASCONCELOS, 2013). As situações experimentadas no

passado e os valores desenvolvidos podem não ser suficientes para compreender a nova situação. Os indivíduos deverão adaptar-se à nova realidade e ao ambiente, aprendendo novas formas de ação: a mudança organizacional implica em aprendizagem estratégica e relacional.

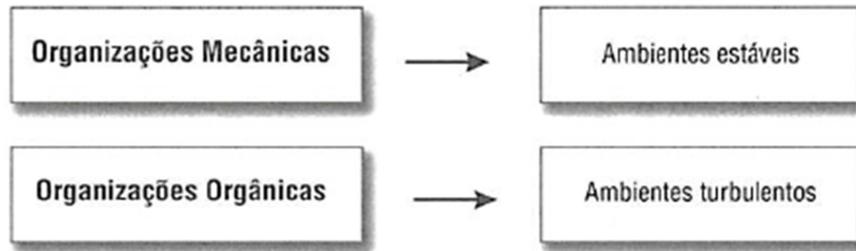
A partir da corrente denominada contingência estrutural, desenvolvida por Lawrence e Lorsh (1969), é que o meio ambiente passou a ser um dos temas centrais em administração, tendo sido elaborados dois tipos ideais de organização, cada um adaptado a um meio ambiente: organizações mecânicas e organizações orgânicas.

Organização mecânica é caracterizada pela formalidade, pela pouca comunicação dos setores em nível horizontal, limitando-se à interação vertical (entre superiores e subordinados) e à existência de um organograma detalhado e rígido, no qual cada indivíduo desempenha a tarefa atribuída e a coordenação cabe exclusivamente à cúpula da hierarquia. É comum no contexto estável, onde há pouca inovação tecnológica e demanda previsível.

Na organização orgânica, por sua vez, os papéis organizacionais não são explícitos, não se acentuam as diferenças em nível hierárquico, a comunicação é intensa em qualquer nível e o poder de decisão é descentralizado, baseado em relações informais em substituição ao controle burocrático. Ocorre uma valorização do conhecimento técnico especializado, mediante a criação de um ambiente gerencial que favoreça a criatividade e a inovação. Pode ser adotada em organizações com ajuste contínuo e uma redefinição de tarefas correspondentes, havendo a institucionalização da mudança como um elemento natural. Esse modelo de organização é frequente em organizações onde a taxa de inovação é elevada.

Com o modelo orgânico, Motta e Vasconcelos (2013) expõem a tese do tecnocrata, em substituição ao burocrata (do sistema mecânico), aduzindo que o tecnoburocrata caracteriza-se pelo seu conhecimento especializado.

Figura 4. Organizações e Ambientes



Fonte: MOTTA e VASCONCELOS (2013, p. 221).

Nesse contexto, é imprescindível um diagnóstico acerca do meio ambiente para adequação da estrutura da organização.

Para Lawrence e Lorsch (1969), a corrente da contingência prega estruturas e práticas administrativas diversas para organizações de unidades organizacionais diversas. Logo, deve-se analisar as características específicas ou a contingência de cada situação concreta, podendo ser necessário desenvolver setores especializados em determinadas tarefas, acentuando sua diferenciação interna e, ao mesmo tempo, preocupando-se em manter um mínimo de integração na organização.

A teoria da contingência pode ser resumida da seguinte forma: “a melhor maneira para organizar depende da natureza do ambiente com o qual a organização precisa relacionar-se” (SCOTT, 1981, p. 114).

O nível de desempenho de uma organização crescerá à medida que suas estruturas e procedimentos internos levarem em conta o equilíbrio entre diferenciação e integração, ou seja, quando estiverem bem adaptados às exigências do meio ambiente sociotécnico e econômico, justamente em confirmação a relativização do *one best way* de Taylor, mostrando a contingência em cada situação (LAWRENCE e LORSCH, 1969). Assim, dependendo do tipo de ambiente e do tipo de objetivo ou problema a ser solucionado, vários tipos de organização são possíveis.

O meio ambiente impõe uma série de exigências objetivas à organização, todas imprescindíveis para o seu desempenho e eficiência. Assim, segundo Woodward (1968), é necessário compatibilidade entre as estruturas organizacionais e o tipo de tecnologia empregado pelas organizações, já que mudanças na tecnologia tendem a forçar mudanças organizacionais. Nesse sentido, é importante compreender o ambiente como um fator essencial a partir da

contingência. Todavia, a perspectiva de Henry Mintzberg (2009), assim como a adotada no presente trabalho, não é contingencial.

4.1.2 Mudança Organizacional e Tecnologia

Mudança consiste em um processo amplo, independente dos objetivos da administração da organização, tendo em vista que esta consegue alterar-se sozinha, a partir de um processo dialético que ocorre de forma natural, quer a Administração interfira ou não.

Sobre o processo dialético de construção da mudança, Blau e Scott (1970) descrevem os três dilemas e paradoxos básicos enfrentados pelas organizações e que tornam inevitável o conflito e a mudança: coordenação *versus* comunicação; disciplina burocrática *versus* especialização profissional; e planejamento administrativo *versus* iniciativa.

Figura 5. Conceito de mudança organizacional



Fonte: MOTTA e VASCONCELOS (2013, p. 249).

O potencial da mudança organizacional é descrito por Child e Kieser (1981, p. 28):

As organizações estão mudando constantemente. Alterações nas condições externas, como concorrência, inovação, exigências do público e política governamental, requerem que novas estratégias, métodos de trabalho e produtos sejam criados para uma organização meramente continuar em seu nível atual de operações. Fatores internos também promovem a mudança, pois gerentes e os demais membros de uma organização podem almejar não apenas sua manutenção, mas também seu crescimento, a fim de assegurar melhores benefícios e maior satisfação para eles mesmos.

Por sua vez, Cattani e Holzmann (2011) definem tecnologia como o conhecimento científico transformado em técnica que, por sua vez, amplia a possibilidade de produção de novos conhecimentos científicos. É preciso, portanto, a compreensão de que uma mudança interna é

necessária e que o conservadorismo exacerbado em breve inviabilizará a prestação da jurisdição. A propósito, Paulo Roberto Motta (2001, p. xiii) esclarece que:

A mudança não é simples nem fácil. Se fosse assim, as pessoas naturalmente a procurariam. Os seres humanos têm uma forte tendência à estabilidade e às formas já estabelecidas de se adaptarem ao trabalho. A mudança é ônus, pois requer da pessoa rever sua maneira de pensar, agir, comunicar, inter-relacionar-se e de criar significados para a própria vida. Mudar envolve o indivíduo e o seu meio, portanto é incerto e arriscado – tão promissor quanto ameaçador.

A mudança precisa engajar os principais envolvidos no processo para evitar resistências ou amenizá-las. É o conflito que provoca mudança. O consenso e o conformismo não provocam transformações. Mas a discórdia permite a reflexão e que novas soluções sejam analisadas a respeito da sua viabilidade técnica. Assim, é preciso articular decisões para tornar as mudanças efetivas.

Ponto de grande cuidado é que, em regra, a estratégia das organizações é desligada das unidades responsáveis pela execução, de modo que a maioria dos executivos e a força de trabalho não conhecem a estratégia da organização. Esse tipo de situação impede que os executores sintam-se integrantes e colaboradores da mudança.

Para desenvolver a capacidade de mudança da organização é imprescindível iniciar a mudança (deixando claro a sua importância); superar as resistências (engajando os principais *stakeholders* em decisões-chave); articular decisões para tornar as mudanças efetivas e institucionalizá-las por meio de capacidades organizacionais, estruturais, além de garantir os recursos necessários a título de comunicação e de treinamento contínuos. E, o mais importante: aprender com as lições de sucesso e de fracasso (ULRICH, 2013).

No que tange às formas de mudanças, Henry Mintzberg *et al.* (2010) identifica as seguintes: planejada, conduzida e evoluída. A mudança planejada é pragmática, existe um conjunto de procedimentos planejados no âmbito organizacional e gerenciados do topo a serem seguidos para elevar a eficácia da organização. A mudança conduzida é guiada por um indivíduo ou grupo pequeno, geralmente em uma posição influente de autoridade que supervisiona a mudança e garante que ela aconteça (tais como racionalização, reestruturação e revitalização). Por sua vez, a mudança evoluída é orgânica, ou seja, é guiada por pessoas que não ocupam posições de autoridade significativa e, com frequência, em lugares obscuros na organização.

É preciso equilibrar a mudança e a continuidade. Identificar formas de integrar o melhor do novo com o mais útil do velho pode ser extremamente eficaz e mais indicado do que apenas adotar o novo e abandonar o velho (MINTZBERG *et al.*, 2010). Para tanto, existem dois processos de transformação: de cima para baixo (a mais comum) e a de baixo para cima.

A transformação de cima para baixo foi objeto do artigo de John Kotter, também, produzido na *Harvard Business Review*, intitulado de “Por que os Esforços de Transformação Fracassam” (KOTTER, 1995, p. 61). Haveria oito passos para transformar a sua corporação, que seriam os seguintes: estabelecer um senso de urgência (definindo o mercado e eventuais oportunidades e crises); formar uma coalizão orientadora (mediante a reunião de um grupo com poder suficiente para conduzir o esforço de mudança); criar uma visão e estratégia para direcionar o esforço da mudança; comunicar a nova visão e estratégias utilizando todos os veículos; delegar poder para livrar-se de obstáculos à mudança, encorajando a aceitação de riscos e ideias; planejar e criar melhorias de desempenho para recompensar os funcionários envolvidos; consolidar melhorias e produzir ainda mais as mudanças; e, por fim, institucionalizar novas abordagens, mediante a articulação de conexões entre os novos comportamentos e o sucesso da corporação com ênfase em liderança.

A transformação de baixo para cima corresponde muito mais a um processo exploratório do que a uma jornada pré-determinada. Consiste em uma jornada verdadeiramente mais de aprendizado do que de planejamento ou de condução a um modelo já definido.

Segundo o artigo de Beer *et al.*, produzido na *Harvard Business Review*, intitulado “Por que os Programas de Mudança não produzem Mudanças” (BEER, EISENSTAT e SPECTOR, 1990, p. 161-164), os seis passos para a mudança eficaz seriam os seguintes: mobilizar o empenho para mudar por meio do diagnóstico conjunto do problema (auxiliar as pessoas a elaborarem um diagnóstico comum dos problemas da organização e o que pode vir a ser melhorado); definida a análise do problema, os funcionários devem ser conduzidos para uma visão alinhada com os novos papéis e responsabilidades, de modo a promover o consenso para a nova visão, competência para decretá-la e coesão para levá-la em frente; disseminar a revitalização em todos os departamentos sem empurrá-lo de cima, ou seja, permitir que cada departamento “reencontre a roda”, isto é, encontre o seu próprio caminho até a nova organização, sob pena de as mudanças rápidas e programáticas provocarem um “curto-circuito” no processo de

mudança; já que a nova abordagem precisa se firmar, institucionalizar a revitalização por meio de políticas, sistemas e estruturas formais; e, por fim, se a finalidade da mudança é criar, é imprescindível monitorar e ajustar as estratégias em resposta a problemas no processo de revitalização (é preciso aprender com as lições observadas).

Difícil tarefa é definir qual dos processos de mudança deve ser adotado em cada tipo de organização. Não existe uma fórmula para transformar uma organização, é preciso grande sensibilidade para definir a melhor forma de adaptá-la.

É preciso, o quanto antes, analisar as possibilidades para o processo de mudança específico do Poder Judiciário. Seja mediante a elaboração de um planejamento administrativo detalhado ou a partir de iniciativa e experimentação. Certo é que, independentemente do formato a ser adotado, diante da atual revolução tecnológica e transformações estruturais vivenciadas em outros Tribunais, a Administração do Poder Judiciário gaúcho precisa se ater aos caminhos já experimentados e a como programará esse processo de mudança.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FRENTE À VIRTUALIZAÇÃO JUDICIAL

Na sequência, será aprofundado o conceito de estrutura organizacional frente à virtualização processual e analisadas as configurações estruturais na visão de Henry Mintzberg.

4.2.1 Estrutura Organizacional

Henry Mintzberg (2009, p. 12), ao estudar as estruturas organizacionais, define a estrutura de uma organização como [...] “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”. Assim, não há como separar a divisão e a coordenação do trabalho, dado que são elementos indissociáveis de diferenciação e ligação da estrutura organizacional.

De acordo com Henry Mintzberg (2009), os elementos da estrutura devem ser selecionados para a obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como uma consistência básica com a situação da organização, ou seja, seu tamanho, idade, tipo de ambiente no qual funciona, sistema técnico que utiliza. É necessário que tanto os fatores situacionais quanto os parâmetros de *desing* sejam rigorosamente agrupados para dar origem às chamadas configurações. A estrutura organizacional é dinâmica e existe para permitir eficiência às organizações.

Outras definições ressaltam a importância das interações humanas na formação de estruturas, uma vez que “as estruturas moldam a atuação das pessoas, mas é também a atuação das pessoas que constitui (e reproduz) a estrutura” (SEWELL, 1992, p. 4, grifo do autor). Os indivíduos constantemente estão aprendendo (ou deixando de aprender) com suas ações (HEDBERG, 1981).

Uma organização burocrática é planejada para ter eficiência e confiabilidade (HAGE, 1980; PERROW, 1979). O trabalho seminal sobre estrutura é a descrição de Weber (1947) do tipo ideal de burocracia. Ele afirma que uma burocracia possui hierarquia de autoridade, autoridade limitada, divisão do trabalho, participantes tecnicamente competentes, métodos de trabalho, regras para os ocupantes dos cargos e remunerações distintas. Se todos esses integrantes estiverem presentes em alto grau em uma burocracia, ela constituirá o tipo ideal.

A especialização do trabalho é imprescindível para o aumento da produtividade. O principal fator é a repetição, facilitando, assim, a sua padronização. Segundo Adam Smith (1910), o aumento da produtividade se dá pelas seguintes razões: maior destreza em virtude da especialização em uma só tarefa; a economia do tempo; o desenvolvimento de novos métodos e máquinas em decorrência da especialização. Além disso, o maior foco do trabalhador facilita seu aprendizado.

A especialização do trabalho, contudo, cria vários problemas no tocante à comunicação e à coordenação (MINTZBERG, 2009). Para tanto, conforme os ensinamentos de Henry Mintzberg (2009), o *designer* organizacional delinea todas as tarefas a serem realizadas, de modo a determinar que tipos e quantas posições devem ser agrupadas nas unidades. O agrupamento pode estimular dois mecanismos importantes de coordenação: supervisão direta e o ajuste mútuo.

Para Mintzberg (2009), a estruturação eficaz requer consistência entre os parâmetros de

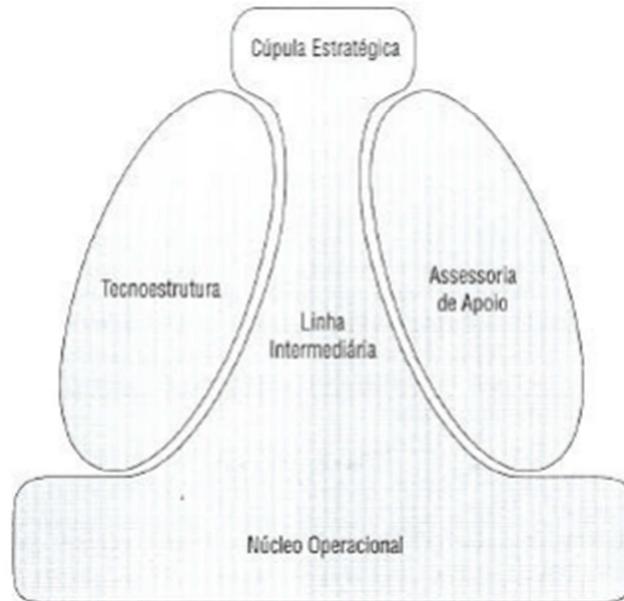
design e os fatores contingenciais, até porque os fatores situacionais afetam os parâmetros de *design*. Além disso, a estrutura está diretamente relacionada com a tecnologia (instrumentos utilizados pelo núcleo operacional para transformar *inputs* em *outputs*).

Nessa linha de raciocínio, Woodward (1968), ao descrever as organizações com produção por processo, deixa claro que a automação permite a adequação do núcleo operacional formado por operários sem qualificação por outros qualificados para a sua manutenção. E isso porque há um corpo de especialistas técnicos para desenvolver o sistema e, depois, mantê-lo.

As constatações de Woodward (1968) indicam que a natureza da tecnologia afetava vitalmente as estruturas administrativas das empresas estudadas na época. O número de níveis de hierarquia administrativa, a amplitude de controle dos supervisores da linha e o índice de gerentes e supervisores em relação a outros empregados foram todos afetados pela tecnologia empregada. Na verdade, não apenas a estrutura foi afetada, mas também a eficácia das organizações se relaciona ao ajuste entre a tecnologia e a estrutura.

As organizações são estruturadas para capturar e dirigir os sistemas de fluxos e para definir os inter-relacionamentos das diferentes partes. Na medida em que uma organização cresce e adota uma divisão mais complexa de trabalho, ela tende a assumir uma configuração em cinco partes, conforme mostra a seguinte figura elaborada por Henry Mintzberg:

Figura 6. As cinco partes básicas da organização



Fonte: Mintzberg (2009, p. 22).

Na verdade, o crescimento da organização, em regra, exige uma supervisão direta que passa a compor a denominada cúpula estratégica, que visa assegurar que a organização alcance a missão de forma eficaz. Além do núcleo operacional da organização, que é composto por quem, de fato, executa e presta os serviços, tornar-se necessária a criação de uma linha intermediária, responsável pela conexão entre a cúpula estratégica (responsável em fazer com que a organização cumpra a sua missão) e o núcleo operacional. A assessoria de apoio, por sua vez, fornece sustentação à organização (fora do seu fluxo de trabalho: setor de folha de pagamento, segurança, copa, etc.); e a tecnoestrutura é responsável pela padronização da organização e corresponde aos analistas especializados (MINTZBERG, 2009).

4.2.2 Configurações estruturais na visão de Mintzberg

Na introdução do presente capítulo será abordada breve noção de estratégia a partir da *Escola de Configuração* para possibilitar um fundamento de análise das estruturas em função das

mudanças, especialmente considerando o objeto de estudo. A estratégia ajuda a compreender a passagem entre as configurações. Na sequência, serão analisadas as configurações estruturais na visão de Henry Mintzberg (2009).

A chamada Escola de Configuração apresenta uma proposta diferente de todas as demais escolas. Sua essência indica que cada escola deve ser implementada no momento e no lugar mais adequado, em uma verdadeira combinação. Assim, a principal característica dessa escola é permitir a reconciliação, integrando mensagens de outras escolas (MINTZBERG *et al.*, 2010).

A Escola de Configuração trata da relação entre o ambiente e a estratégia num contexto mais amplo, onde as características de um ambiente, num dado período de tempo, refletem-se na configuração das características das empresas inseridas nesse ambiente e, conseqüentemente, em suas estratégias.

O modelo básico da Escola da Configuração considera dois estados: da organização e do contexto que a cerca, vistos como configurações. O outro descreve o processo de estratégia como transformação. Porém, a transformação é consequência inevitável e natural da configuração. Enquanto a configuração, com seu enfoque mais conceitual, tende a ser descrita em pesquisas e por acadêmicos, a transformação tende a ser praticada por executivos e prescrita por consultores (MINTZBERG *et al.*, 2010).

Dentre as premissas da Escola de Configuração é possível citar que as estratégias de determinada organização dependem do momento e da situação vigente e que os períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para outra configuração. Esses estados sucessivos de configuração e de transformação constituem os ciclos de vida das organizações (MINTZBERG *et al.*, 2010).

A função da administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, ao menos, mudanças estratégicas adaptáveis, além de gerir a configuração e a transformação sem destruir a organização. Assim, a geração da estratégia deve incluir a concepção, o planejamento formal, a análise sistemática, a visão estratégica, o aprendizado cooperativo, a politicagem competitiva, a cognição individual ou coletiva, ou simplesmente respostas ao ambiente, mas cada uma deve ser encontrada em seu contexto (MINTZBERG *et al.*, 2010).

Cada configuração tem as suas deficiências, as teorias das escolas consistem em apenas esquemas que tentam reproduzir a realidade, porém a grande maioria das organizações

apresentam outras nuances. As organizações são estruturadas para capturar e dirimir os sistemas de fluxos. À medida que uma organização cresce e adota uma divisão mais complexa de trabalho, ela tende a assumir uma configuração em cinco partes (WEBER, 2006).

A divisão do trabalho em tarefas distintas e a realização da coordenação entre essas tarefas são fundamentais para o delineamento da estrutura organizacional, considerando os seguintes parâmetros: as posições individuais na organização (especialização das tarefas, formalização do comportamento, treinamento e doutrinação); toda a superestrutura organizacional; o planejamento, o controle e os meios de ligação da superestrutura; e, ainda, o sistema de tomada de decisão (descentralização horizontal/vertical). Todas as divisões estão relacionadas a fatores situacionais que influenciam o delineamento, como idade e tamanho da organização, sistema técnico utilizado, ambiente em que opera e as relações de poder que circulam e penetram a organização (WEBER, 2006).

Assim, a partir de variáveis, Henry Mintzberg (2009) elaborou cinco configurações básicas de estrutura organizacional: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e *adhocracia*. Certo é que à medida que as tarefas se tornam simples e rotineiras, a organização é tentada a confiar na padronização de seus próprios processos de trabalho; ao passo que as funções mais complexas podem impossibilitar esta prática, recaindo ao trabalhador a escolha do processo.

Cada uma das cinco configurações depende de um dos mecanismos de coordenação (ajuste mútuo, supervisão direta e padronização dos processos de trabalho, resultados e habilidades) e, além disso, tende a favorecer uma das cinco partes básicas da organização (MINTZBERG, 1980). No tocante à configuração de estrutura simples, a supervisão é direta, já que a cúpula estratégica é a parte principal. A estrutura altamente centralizada e associada a ambientes simples, dinâmicos e a líderes fortes, tende a ser encontrada em organizações menores e mais jovens ou em crises severas.

A burocracia mecanizada, baseada na padronização dos processos de trabalho, coordena-se principalmente com a imposição de padrões de trabalho a partir da tecnoestrutura. As tarefas são altamente especializadas e formalizadas, são unidades funcionais e muito grandes (no nível operacional), com poder centralizado verticalmente no ápice estratégico e descentralização horizontal limitada à tecnoestrutura. Essa estrutura tende a ser encontrada em ambientes simples

e estáveis, sendo frequentemente associada a organizações mais antigas, maiores e, às vezes, controladas externamente, além de sistemas técnicos de produção em massa.

A burocracia profissional, por sua vez, baseia-se na padronização de habilidades e o seu núcleo operacional consiste no centro principal para a coordenação. Os postos de trabalho são altamente especializados, mas minimamente formalizados, a formação é extensa e o agrupamento está numa base concorrencial funcional e de mercado, com unidades operacionais de grande dimensão. A descentralização é extensa tanto nas dimensões verticais como horizontais. A tecnoestrutura, que é responsável pela concepção e pela operação do sistema de controle de desempenho, é mínima nessa configuração. Essa estrutura é tipicamente encontrada em ambientes complexos, mas estáveis, com sistemas técnicos que são simples e não-reguladores.

Henry Mintzberg (2009, p. 215) diferencia, com propriedade, burocracia profissional de burocracia mecânica: “[...] enquanto a burocracia mecanizada baseia-se na autoridade de natureza hierárquica – o poder do cargo –, a burocracia profissional enfatiza a autoridade de natureza profissional – o poder do conhecimento especializado (*expertise*)”.

Na forma divisionalizada, baseada na padronização de *outputs*, a linha intermediária tem o papel de maior relevância. Uma grande quantidade de poder é delegada em unidades de mercado na linha média (descentralização vertical limitada), cujos esforços são coordenados pela padronização de resultados, através do uso extensivo de sistemas de controle de desempenho. Tais estruturas são tipicamente encontradas em organizações muito grandes e maduras, acima de tudo operando em mercados diversificados.

Por fim, na *adhocracia*, baseada em ajustamento mútuo, a assessoria de apoio (às vezes acompanhada do núcleo operacional) é a parte principal. Os postos de trabalho são especializados, envolvendo um treinamento formal e extensivo. Trata-se de estrutura altamente orgânica, com pouca formalização no comportamento. Os dispositivos de ligação são amplamente utilizados e a estrutura é descentralizada seletivamente nas dimensões vertical e horizontal, com uma tendência a agrupar especialistas das unidades funcionais para propósitos de organização interna divididos em pequenas equipes de projeto, baseadas no mercado. Essas estruturas são encontradas em ambientes complexos e dinâmicos, bem como associadas a sistemas técnicos altamente sofisticados e frequentemente automatizados.

A estruturação organizacional centra-se na divisão do trabalho de uma missão

organizacional em uma série de tarefas distintas e, em seguida, na coordenação de todas essas tarefas para realizar essa missão de forma unificada. Essa coordenação pode ser realizada pelo menos por cinco maneiras básicas.

Na supervisão direta, um indivíduo (tipicamente um gerente) dá ordens específicas aos outros e, assim, coordena seu trabalho. Na padronização dos processos de trabalho, o trabalho é coordenado pela imposição (tipicamente por analistas da tecnoestrutura) de padrões para orientar a realização do trabalho propriamente dito – ordens de trabalho, regras e regulamentos. Na padronização dos resultados, o trabalho é coordenado pela imposição (frequentemente também pelos analistas da tecnoestrutura) de medidas de desempenho padrão ou especificações relativas aos resultados do trabalho. Na normalização das competências, o trabalho é coordenado pela internalização por indivíduos de competências e conhecimentos normais, geralmente antes de começar a fazer o trabalho. E, por fim, no ajustamento mútuo, os indivíduos coordenam seu trabalho pessoal, comunicando-se informalmente uns com os outros.

Abaixo, há a esquematização das cinco configurações básicas de estrutura organizacional construídas por Henry Mintzberg:

Quadro 1. Cinco configurações organizacionais

	Estrutura Simples	Estrutura Mecanizada	Burocracia Profissional	Forma Divisionada	Adhocracia
Mecanismo de Coordenação	Supervisão direta	Padronização do processo	Padronização de habilidades	Padronização dos resultados	Ajustamento mútuo
Principais parâmetros de delineamento	Centralização e estrutura orgânica (com pouca formalização e especialização das tarefas).	Formalização, especialização do trabalho vertical e horizontal. Agrupamento funcional, unidade operacional em grande dimensão. Centralização vertical e descentralização horizontal limitada. Planejamento para a ação.	Treinamento, especialização do trabalho horizontal, descentralização vertical e horizontal.	Agrupamento por mercado. Grande controle de desempenho, descentralização vertical limitada.	Meios de interligação. Estrutura orgânica. Descentralização seletiva horizontal. Especialização do trabalho. Treinamento. Agrupamento funcional por produto.

Fatores Situacionais	Ambiente simples e dinâmico. Organização jovem e pequena. Sistema técnico sem sofisticação. Controle no topo que não acompanha a moda.	Ambiente simples e estável. Organização madura e grande. Sistema técnico regulado e não automatizado. Controle tecnocrático ou externo não seguidor de modas.	Ambiente estável e complexo. Sistema técnico não sofisticado e não regulado. Idade e tamanho variáveis. Controle de profissionais operacionais que acompanham a moda.	Ambiente relativamente simples e estável. Mercados diversificados. Organização antiga e grande. Gerentes de linhas intermediárias necessitam de poder e seguem a moda.	Ambiente complexo e dinâmico. Organização jovem. Sistema técnico sofisticado e, muitas vezes, automatizado e controlado por peritos que seguem a moda.
-----------------------------	--	---	---	--	--

Fonte: adaptado de Mintzberg (2009).

Em geral, não há nenhuma estrutura mais adequada. A configuração mais coerente será formada se os parâmetros de *design* forem internamente consistentes e, acompanhados de fatores situacionais, formarem uma configuração coerente (MINTZBERG, 2009).

Com isso, Henry Mintzberg (1991) concluiu que organizações eficazes gerenciam as forças internas contraditórias que podem tão facilmente despedaçá-las. Enquanto não há um modelo mais adequado para a organização eficaz, as organizações devem construir suas próprias estruturas, usando formas estabelecidas ou combiná-las. Gerir uma organização exige uma estrutura que equilibre as forças. É preciso estar ciente dos perigos quando a força para a eficiência, por exemplo, começa a suprimir a inovação.

Nesse contexto, é importante avaliar as prováveis transições entre as várias configurações. Transições menos comuns parecem ser externas à própria configuração ou à fase de desenvolvimento. Por exemplo, uma nova tecnologia pode causar o deslocamento de uma organização, conduzindo um sistema fechado para uma meritocracia, por exemplo. A estagnação em cada uma dessas configurações, portanto, parece mais provável conduzir à morte da organização, ou então a uma transição para outra configuração (MINTZBERG, 1984).

Algumas organizações conseguem sair de um estado de conflito penetrante e renovar-se, como a lendária *Phoenix*, que nasce de suas próprias cinzas a cada 500 anos para começar um novo ciclo. A renovação da organização, sempre que possível, ocorre após uma fase de organização politizada começando, provavelmente, com a autocracia, que, além de possuir uma liderança muito forte, centraliza o poder. Tal como no caso de novas organizações, as organizações renovadas precisam de líderes que possam criar novas estruturas, contratar novas

pessoas e livrar a organização de procedimentos estabelecidos (MINTZBERG, 1984). Henry Mintzberg (1984) ainda adverte que nem todas as organizações seguem o mesmo padrão de modelo ou a mesma ordem.

Segundo Henry Mintzberg (1937), do ponto de vista das estruturas, por exemplo, tanto as organizações privadas como as estatais são rígidas e diretamente controladas por hierarquias, num caso, emanando dos proprietários, no outro, das autoridades públicas governamentais.

Os chefes que desconhecem outros estudos além da Administração, frequentemente, ignoram o objeto de seu trabalho. Em outras palavras, a obsessão com a Administração nos afasta da realidade, porque distorce importantes atividades (MINTZBERG, 1937).

4.3 RESISTÊNCIAS ÀS MUDANÇAS ESTRUTURAIS NA ORGANIZAÇÃO

As alterações no conteúdo e na natureza das tarefas, quando deixam de utilizar métodos manuais e passam aos meios eletrônicos, geram reações comportamentais como resistências, conflitos e medos.

O principal temor dos servidores diante da implantação do processo eletrônico é justamente a perda de suas funções e, conseqüentemente, do seu cargo. Quanto mais brusca e radical for a mudança, maior será o nível de ruptura e sofrimento provocado por ela, sem contar as conseqüências políticas ocasionadas.

O conflito e a política são tópicos rotineiros nas organizações. Henry Mintzberg (1985) denomina de arena política a organização capturada no todo, ou em parte significativa pela política e pelo conflito. O importante é que, em determinadas condições, a política e a arena política podem criar funções úteis para as organizações.

No âmbito das organizações, a política pode ser considerada um entre os vários sistemas de influência, autoridade, ideologia e experiência existentes. O jogo de insurgência geralmente é utilizado para resistir à autoridade, embora possa ser estabelecido a título de ideologia, ou mesmo para efetuar mudança na organização, ou resistir à perícia (MINTZBERG, 1985).

A política pode existir em dois níveis de uma organização: pode estar presente, mas não

ser dominante, ou pode ser o sistema dominante de influência e, diante dos conflitos fortes, surgir a configuração de poder que Henry Mintzberg (1985) denominou de arena política.

A arena política pode ser uma configuração disfuncional de poder, desperdiçando recursos que poderiam ser melhores aproveitados para atingir outras finalidades funcionais. Poucas organizações podem sustentar um estado de intenso conflito. O conflito intenso consome tanta energia que, eventualmente, pode ameaçar todas as organizações, com exceção das mais protegidas. Assim, para ser sustentado, o conflito deve, eventualmente, ser moderado em sua intensidade. Muitas vezes, dois centros de poder ou potentes influenciadores se enfrentam, porém, eles não procuram destruir uns aos outros. Eles alcançam algum tipo de acordo implícito, mudando sua discordância para evitar que o conflito se espalhe e para garantir a sobrevivência da organização (MINTZBERG, 1985).

Há quatro formas básicas de arena política, rotuladas da seguinte forma: confrontação, que é caracterizada por um conflito intenso, confinado e brevemente instável; aliança instável, que é caracterizada por um conflito moderado, confinado e possivelmente duradouro (podendo ser relativamente estável); organização politizada, que é caracterizada por um conflito que é moderado, penetrante e possivelmente duradouro (relativamente estável, contanto que apoiado artificialmente); e a política completa que é caracterizada por um conflito que é intenso, difundido, penetrante e brevemente instável (MINTZBERG, 1985).

A arena política do tipo completa é provavelmente a forma de arena mais corriqueira na prática. Em contraste a ela, a organização politizada, caracterizada por um conflito moderado e que permeia todo o sistema de poder, parece descrever muitas das maiores organizações de hoje, especialmente as do setor público (MINTZBERG, 1985).

A política é frequentemente usada para sustentar configurações ultrapassadas de poder e, às vezes, para introduzir novas e injustificadas configurações. A política também pode capturar uma organização até o ponto onde seu funcionamento efetivo reduz e ninguém se beneficia. O objetivo de uma organização, afinal de contas, é produzir bens e serviços, não fornecer uma arena onde as pessoas possam lutar entre si (MINTZBERG, 1985).

Os interesses adquiridos são muitas vezes inclinados a impedir mudanças organizacionais necessárias à organização, uma vez que tais transformações podem ser ameaçadoras. O conflito pode ser moderado para que o trabalho seja realizado, mesmo que tal confusão seja uma

consequência inevitável das adaptações necessárias. Segundo Henry Mintzberg (1985), a política organizacional pode irritar, mas também tem serventia para a organização.

Quando o indivíduo perde o reconhecimento social atribuído às suas habilidades, ou quando seus conhecimentos não são mais considerados relevantes ou positivos, resta verificada perda de autoestima, aumento de insegurança e do nível de ansiedade, causando resistências à mudança e outras reações. Para Motta e Vasconcelos (2013), as regras evitam a espontaneidade e os conflitos, já que a mudança desestrutura, ao menos temporariamente, os sistemas de referência, aumentando a ansiedade, a insegurança e o medo nas organizações, ativando, conseqüentemente, os mecanismos de defesa (*self-defense mechanisms*) dos indivíduos que reagem ao sentimento de angústia que sentem crescer dentro de si em decorrência da mudança brusca em suas rotinas.

Anteriormente à implementação do processo eletrônico, os processos em papel dependiam de um número maior de procedimentos até que os processos chegassem às prateleiras e que os servidores precisassem promover alguma tarefa. Com a informatização houve uma visibilidade constante do trabalho, que se acumula, em instantes, diante da tela do computador. Tal situação gera certa pressão por maior agilidade e produz uma sensação de fracasso no trabalhador mediante a invencibilidade das suas tarefas (DAL PAI, 2014).

Em compensação, com o advento do processo eletrônico, o trabalho manual e o esforço físico, tais como folhear e transportar os vultosos processos judiciais, foram extintos, aumentando, no entanto, a demanda de trabalho mental e a apreciação das petições transmitidas em maior número, em decorrência da facilidade de protocolamento (DAL PAI, 2014). Ademais, a substituição e o reparo das máquinas costumam ser mais velozes, ao contrário de eventuais problemas comuns que podem surgir às pessoas. Assim, economiza-se tempo de espera pelo julgamento de casos (BOESING, 2016). De acordo com Daiane Dal Pai (2014), o produto final é o mesmo, entretanto, a forma de operar e a organização da estrutura é diversa e certos hábitos requerem adaptação.

Heloani e Lancman (2004) destacam que a rapidez dos avanços tecnológicos e organizacionais impossibilita, por vezes, o acompanhamento cognitivo dessas mudanças, criando um processo de desqualificação permanente do trabalhador, do seu saber-fazer e da sua experiência acumulada. De acordo com Dal Pai (2016), o sentimento de desqualificação resulta

justamente da robotização, despersonalização e privação do uso da inteligência, o que ocasiona sofrimento que, muitas vezes, confunde-se com desmotivação ou despreparo.

Segundo Motta e Vasconcelos (2013), além da instauração de uma nova tecnologia, devem-se instaurar regras e normas de trabalho que levem os grupos a incorporar efetivamente a nova tecnologia na prática, adaptando-se a ela, mudando, ao menos parcialmente, seus padrões culturais e integrando essas informações em seu cotidiano de trabalho. Caso contrário, a resistência à mudança será uma realidade. Em razão disso, conforme explica Mintzberg (2009), a ampla participação na tomada de decisão assegura maior apoio nas decisões tomadas, de modo que o estágio de execução acaba sendo mais tranquilo na *adhocracia* do que na burocracia mecanizada, em que há resistência dos operadores, por não participarem da decisão.

Alguns desafios, tais como a resistência à mudança e fatores referentes à cultura organizacional, precisam ser superados. Além do mais, é imprescindível dar a devida importância ao usuário de tecnologia da informação das instituições públicas, já que os recursos humanos também são componentes indispensáveis para o alcance do sucesso de um sistema de informática em uma organização (DIEFENBACH, 2015).

Internamente, as resistências às mudanças podem decorrer da familiaridade com os padrões existentes, a oposição calculada à mudança por grupos que possam ter motivações egoístas, benefícios coletivos da estabilidade, ou uma simples inabilidade para mudar. As organizações desenvolvem obstáculos mentais que impedem a capacidade de mudar à medida que o pessoal é selecionado e treinado para o que era feito no passado da maneira como era feita naquela época (HALL, 2004).

A tecnologia e as inovações tecnológicas, sem sombra de dúvida, afetam setores e organizações, causando reações individuais que não podem ser desprezadas. Alguns indivíduos demonstram receios e pânico, ao passo que outros, literalmente, se apaixonam por elas (HALL, 2004). Nesse contexto, em uma organização com diversos processos sistêmicos, a resistência às mudanças é algo esperado, principalmente por consistir o Poder Judiciário em uma organização alicerçada na previsibilidade dos comportamentos de seus membros. Entretanto, o apego excessivo às regras e aos procedimentos consolidados inviabiliza a melhoria dos processos internos e dos resultados alcançados.

O foco da inovação no Poder Judiciário pode causar resistências internas e ser,

consequentemente, difícil de viabilizar a execução. Importante reforçar que as inovações são administrativas e, portanto, meio da atividade jurisdicional, não fim.

É imprescindível, como leciona Mauriti Maranhão (2005), desdobrar as abstrações em questões concretas e realizáveis, alinhando sucessivamente estratégias, objetivos, metas e planos de ação, de modo que haja permanente acompanhamento de cada objetivo traçado em busca do melhor desempenho para alcançar status de *benchmark*.

Planejamentos a “portas fechadas” estão fadados ao insucesso, a consagrar as prioridades do gestor do momento, sem priorizar o que o grupo de trabalho, que vai executar tarefas, entende como mais importante. É preciso envolver as pessoas, torná-las artífices da obra, para que depois venham a realmente desenvolver esforços na realização das ações, comprometidas que estão na busca de soluções (DEOLINDO, 2014).

Diante do exposto, a mudança encontra resistências por ser desconfortável e ameaçadora (HALL, 2004). Ademais, tem-se como elemento central o fato de que as organizações são conservadoras por natureza.

5 MÉTODO

O presente capítulo tem por objetivo descrever como a pesquisa a que se propõe este trabalho foi realizada. Para tanto, ele está dividido em três etapas: coleta de dados, análise dos dados e produto da pesquisa.

5.1 COLETA DE DADOS

O propósito principal da presente pesquisa exploratória é justamente fornecer subsídios à pesquisadora para uma melhor compreensão da situação-problema em discussão, permitindo o domínio dos dados da organização e, além disso, é fundamental para identificar cursos alternativos de ação.

No intuito de realizar um estudo comparativo acerca das estruturas organizacionais dos Tribunais brasileiros e das transformações realizadas em decorrência da implantação do processo eletrônico, foram contatados gestores e usuários do Tribunal Regional Federal da 4ª Região – TRF4, Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região – TRT4, Tribunal de Justiça de Santa Catarina – TJSC, Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul – TJMS, Tribunal de Justiça de São Paulo – TJSP, Tribunal de Justiça de Tocantins – TJTO, Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro – TJRJ e Tribunal de Justiça do Paraná - TJPR.

A seleção dos referidos Tribunais para o estudo levou em conta o porte das organizações, o estágio avançado no que tange ao programa de virtualização, bem como as instituições com Centrais de Cumprimento ou Unidades de Processamento de processos eletrônicos.

A partir dessas definições, a amostra de usuários foi recrutada de acordo com o domínio acerca da matéria e o reconhecimento desses gestores internamente em seus Tribunais. A maioria dos contatos foi feito por telefone, considerando a distância das instituições estudadas, tendo algumas das entrevistas, tais como com os integrantes do TRT4 e TRF4 (em virtude da proximidade), sido de forma mista: por telefone e presencial. Alguns retornos acerca dos

questionamentos feitos foram respondidos via e-mail, para facilitar o compartilhamento de Resoluções e Normativas internas.

A decisão sobre a amostra decorreu naturalmente da escolha do tema. Buscou-se contatar, principalmente, com os gestores dos Tribunais, já que estão envolvidos diretamente com a administração e o planejamento estratégico da organização. Em alguns casos, para melhor compreender a realidade da instituição, realizou-se o contato direto com servidores das serventias, como foi o caso do TRF4 e do TRT4, bem como com os responsáveis pelas Centrais de Cumprimento de Processo, para compreender melhor o seu funcionamento e procedimentos.

A partir de conversa exploratória (informal), via telefone, com o primeiro entrevistado (E1), no dia 16 de maio de 2017, foi montado um roteiro com perguntas semiestruturadas e diretas a respeito da experiência pessoal e do uso de técnicas projetivas, conforme apêndice A. Assim, as perguntas elaboradas serviram como um guia referencial a ser seguido para as demais entrevistas. A coleta dos dados primários foi realizada por telefone ou pessoalmente pela pesquisadora, mediante a utilização de gravador.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 16 de maio e 22 de agosto de 2017. Todas as entrevistas foram transcritas, somando-se 58 páginas de documento, com espaçamento de 1,5cm. Na tabela abaixo, segue um quadro a respeito das entrevistas realizadas:

Quadro 2. Perfil da amostra de entrevistados.

Entrevistado	Tribunal	Sistema	Setor	Cargo	Método	Data
E1	TRF4	e-Proc	Diretoria Judiciária do TRF4	Diretor Judiciário	telefone e e-mail	16/05/2017
E2	TRF4	e-Proc	12ª vara Federal - Secretaria do Juizado Previdenciário	Diretor de Secretaria	telefone e presencial	19/05/2017
E3	TRF4	e-Proc	Secretaria da 5ª Vara Cível	Diretor de Secretaria	telefone	03/08/2017
E4	TRF4	e-Proc	Secretaria da 5ª Vara Cível	Diretora de Secretaria Substituta	telefone e presencial	26/mai
E5	TRF4	e-Proc	5ª Vara Cível	Juiza Federal	presencial	13/06/2017
E6	TRF4	e-Proc	Corregedoria- Geral do TRF4	Assessora da	telefone e presencial	29/05/2017
E7	TRT4	Pje	Corregedoria- Geral do TRT4	Assessora Técnico Operacional da	telefone e e-mail	26/05/2017
E8	TRT4	Pje	Corregedoria- Geral do TRT4	Assessor da	telefone e presencial	
E9	TRT4	Pje	1ª Vara do Trabalho	Diretor de Secretaria	telefone	27/05/2017
E10	TRT4	Pje	2ª Vara do Trabalho	Diretor de Secretaria	telefone	22/06/2017
E11	TJSC	e-saj	Assessoria Técnico e Correicional	Correição	telefone	30/05/2017
E12	TJSC	e-saj	Núcleo de Estudos II	Assessor	telefone e email	31/mai
E13	TJSC	e-saj	DTR	Coordenadora da DTR	telefone	13/jun
E14	TJPR	Projudi	Corregedoria- Geral do TJPR	Diretor de	telefone e email	15/08/2017
E15	TJSP	SAJ	Corregedoria- Geral do TJSP	Assessor da 1ª	telefone	01/08/2017
E16	TJSP	SAJ	Unidade remota de Processamento digital	Chefe da URPD	telefone e email	02/08/2017
E17	TJMS	Projudi	Diretoria da Corregedoria	Diretora da Secretaria da Corregedoria	telefone	30/05/2017
E18	TJMS	Projudi	Gestão de Pessoas	Diretor da Gestão de	telefone e e-mail	30/05/2017
E19	TJMS	Projudi	Central de Cumprimento Remoto - CPR	Diretora da CPR	telefone e email	13/06/2017
E20	TJTO	e-Proc	Diretoria Judiciária do TJTO	Diretor Judiciário	telefone e presencial	02.08.2017
E21	TJTO	e-Proc	Corregedoria- Geral do TJTO	Assessor de	telefone	31.07.2017
E22	TJTO	e-Proc	Informação	Substituto	telefone	31.07.2017
E23	TJTO	e-Proc	Diretoria Judiciária do TJTO	Diretor Judiciário	telefone	31.07.2017
E24	TJRJ	e-Proc	Corregedoria- Geral do TJTO	Juiz-Corregedor	telefone e email	15.08.2017

Fonte: elaborado pela autora.

Buscou-se, de tal forma, realizar uma análise crítica sobre o objeto em estudo, adotando-se, também, o método de comparação, visando extrair elementos que possam facilitar a compreensão da adoção de determinada solução pela Justiça Estadual do Rio Grande do Sul no tocante ao processo eletrônico.

Antes da pesquisa de campo, contudo, houve uma análise prévia acerca dos dados secundários.

Como análise documental, foi utilizada literatura especializada, a partir de livros, revistas e artigos científicos e análise de dados secundários constantes no sistema interno do Tribunal de Justiça que auferir produtividade dos magistrados, disponível no sítio eletrônico <https://bi.tjrs.jus.br/>, denominado BI (QlikView). Também foi realizado um estudo nos materiais elaborados pela própria Organização: relatórios estatísticos anuais, Consolidação Normativa Judicial, Código de Organização Judiciária do Estado e plano estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul; e, na sequência dados secundários externos, disponíveis pelo Conselho

Nacional de Justiça no Justiça em Números, além dos planos estratégicos dos outros Tribunais objeto da coleta de dados, tais como o Tribunal Regional Federal da 4ª Região e o Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região.

Afora isso, restou realizado um levantamento junto aos setores internos do Tribunal de Justiça: Serviço de Cadastro dos Servidores Judiciários – SECASEJ, Serviço de Controle e de Provimento de Cargos e Núcleo de Cadastro dos Servidores do Judiciário – SECON e Setor de Estagiários, acerca do quantitativo de servidores e de estagiários.

A atuação profissional da pesquisadora como Coordenadora de Correição e como Consultora da Qualidade da Assessoria da Gestão Estratégica e Qualidade do Núcleo de Sistemas da Corregedoria do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, responsável pela área de negócios do processo eletrônico, proporcionou o acréscimo de observações e considerações pessoais na condição de participante no processo de virtualização do Poder Judiciário Estadual. Ademais, na época da implantação do projeto piloto do processo eletrônico na Justiça Estadual, em fevereiro de 2013, a pesquisadora atuava como assessora de juiz na unidade selecionada para o projeto piloto, de modo que acompanhou desde o princípio todo o programa de virtualização.

5.2 ANÁLISE DOS DADOS

Com base nos conhecimentos obtidos a partir do estudo realizado e na comparação das estruturas já existentes em outras organizações, foi viável iniciar a etapa de análise dos dados e planejamento das alterações estruturais pertinentes. O aprendizado adquirido facilitou não só a análise dos dados, mas também a execução e a elaboração de uma proposta para o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul.

Seguindo o método de análise de conteúdo de Bardin (2011), as entrevistas em profundidade da presente pesquisa foram transcritas e delimitadas, compondo uma lista de transformações que foram categorizadas adequadamente sob determinados critérios, tais como: o conceito da unidade judicial e a sua estrutura interna, a autonomia gerencial, o formato da distribuição processual e as competências do setor da distribuição, a digitalização do acervo de

processos físicos e as centrais de cumprimento eletrônicas. A partir das verificações realizadas nas outras instituições, foi possível identificar semelhanças de procedimentos ou de transformações implementadas e estabelecer categorias a serem aprofundadas e revisadas pela organização objeto do presente trabalho.

Bardin (2011) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (inferência e interpretação). Bardin (2011, p. 100) ainda esclarece o seguinte:

Com os dados transcritos, inicia-se a leitura flutuante. Em seguida, passa-se a escolha de categorias, que surgirão das questões norteadoras ou das hipóteses e, na sequência, a organização destes em indicadores ou temas. Os temas que se repetem com muita frequência são recortados do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidades de codificação para o registro dos dados.

A categorização permite reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e assim correlacionar acontecimentos para ordená-los. Desse modo, num movimento contínuo da teoria para os dados e vice-versa, as categorias vão se tornando cada vez mais claras e apropriadas aos propósitos do estudo (BARDIN, 2011).

Durante a interpretação dos dados, é preciso voltar atentamente aos marcos teóricos pertinentes à investigação, pois eles dão o embasamento e as perspectivas significativas para o estudo. A relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica é que dará sentido à interpretação.

Logo, foi essencial a organização do material de trabalho (mediante transcrição das entrevistas e elaboração de um resumo do conteúdo), definição e delimitação das categorias.

5.3 PRODUTO DA PESQUISA

A pretensão do referido estudo consistiu em auxiliar na elaboração de um cenário dos Tribunais brasileiros. A verdadeira expectativa da presente pesquisa consiste na obtenção de resultados válidos que possam auxiliar na determinação das adaptações estruturais pertinentes e necessárias diante dos impactos decorrentes das inovações tecnológicas da Justiça Estadual do

Rio Grande do Sul.

Concluída a pesquisa proposta, os resultados analisados e interpretados foram encaminhados em agosto de 2017, em formato de plano gerencial, que segue no apêndice B, à Corregedoria-Geral de Justiça do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul para propiciar uma reavaliação acerca da estrutura mais adequada para as unidades judiciais, a fim de que seja viável a aplicação da pesquisa na prática.

Com isso, é esperado contribuir para a tomada de decisão da organização (Poder Judiciário do Rio Grande do Sul), além de possibilitar base para estudos futuros no tocante às mudanças necessárias para fins de adaptações estruturais na era do processo eletrônico.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS UNIDADES JUDICIAIS DO 1º GRAU DO PODER JUDICIÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL ANTES DA IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO ELETRÔNICO

Considerando que o objeto de estudo deste trabalho é o sistema de processo eletrônico implantado pela Justiça Estadual do Rio Grande do Sul, será realizado, neste capítulo, uma breve descrição e análise das estruturas das unidades judiciais do 1º grau da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul antes da implantação do processo eletrônico.

O Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul possui jurisdição em todo o território estadual, com unidades judiciárias (Juizados Especiais, Vara Cível, Vara Criminal e outras). Cada uma das unidades judiciárias possui um juiz de direito que desempenha sua jurisdição auxiliado por serventuários da justiça.

Aliado à figura do magistrado, existe a estrutura do gabinete, com uma assessoria (a qual funciona como uma espécie de apoio na elaboração de minutas de decisões) e um cartório (composto, em regra, por 3 a 8 servidores, de acordo com a carga de trabalho, liderados por um escrivão), no qual são cumpridos os processos, segundo determinação judicial. Cada cartório é chefiado por um escrivão, titular ou designado, responsável por uma equipe composta, em regra, por um oficial ajudante, titular ou designado com função gratificada, oficiais escreventes, auxiliares de serviços gerais e estagiários.

O juiz de direito é responsável pelo andamento dos feitos sob sua jurisdição e pelo bom funcionamento dos serviços auxiliares que lhe estiverem subordinados. A jurisdição no âmbito do 1º grau do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul é prestada em 747 unidades judiciais.

O Código de Organização Judiciária do Estado – COJE (Lei Estadual Nº 7.356, de 1º de Fevereiro de 1980), a Consolidação Normativa Judicial e o Regimento Interno do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul disciplinam a organização da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul.

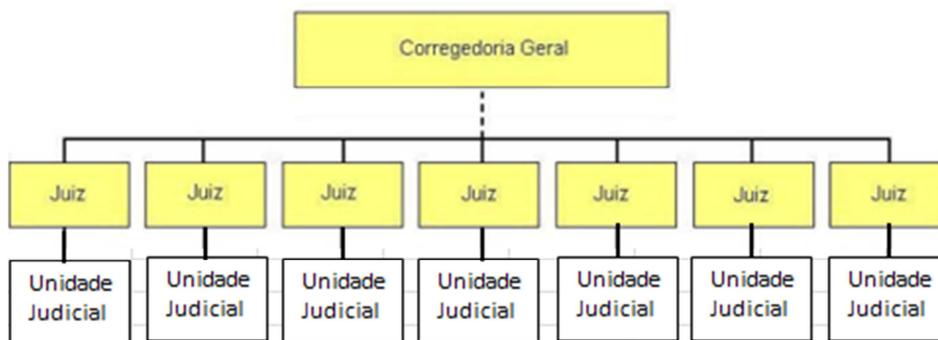
De acordo com o disposto no artigo 72 do Código de Organização Judiciária do Estado, a jurisdição da Comarca é exercida pelo juiz de direito, a quem, dentre outras atribuições, compete a supervisão e o gerenciamento da Vara. Consoante o artigo 94 do Código de Organização Judiciária do Estado, a cada Vara corresponderá um cartório, privativo ou não, com as atribuições correspondentes à competência do respectivo magistrado.

Em uma Vara pode haver mais de um Juizado que corresponde à repartição na qual o magistrado está designado e de onde emite seus despachos, decisões e sentenças e realiza as audiências dos seus processos.

Na assessoria do magistrado, a equipe ideal é composta por um assessor (cargo comissionado – CC), um auxiliar de juiz (oficial escrevente com função gratificada – FG, para auxiliar o juiz) e um estagiário. Contudo, essa formatação de integrantes nem sempre é observada em todas as unidades, porque a criação e o provimento de vagas no gabinete consistem em uma discricionariedade da Administração e leva em conta critérios quantitativos de processos.

A figura abaixo demonstra, esquematicamente, o posicionamento das unidades judiciais:

Figura 7. Esquematização das unidades judiciais



Fonte: Elaborado pela autora.

A teor do constante no artigo 261 da Consolidação Normativa Judicial, os cartórios são estruturados, organicamente, objetivando a eficiência do trabalho pela divisão e racionalização dos serviços. A definição do cartório consta nos artigos 262 e 263 da Consolidação Normativa Judicial:

Art. 262 - O Cartório é uma unidade organizacional cuja estrutura é composta pelos seguintes órgãos, conforme organograma anexo:

I – Setor de Direção e Coordenação;

II – Setor de Execução Interna;

III – Setor de Execução Externa.

Art. 263 – O Setor de Direção e Coordenação é o órgão de comando, planejamento, coordenação e controle de todas as atividades cartorárias.

§ 1º – O titular desse órgão é o Escrivão ou, conforme o caso, o Distribuidor, o Contador ou o Distribuidor-Contador.

§ 2º – Comporá ainda esse setor o Oficial Ajudante, com as incumbências previstas nos arts. 235 e 236, desta Consolidação.

Art. 264 – O setor de Execução Interna é o órgão incumbido da realização das tarefas necessárias ao andamento do processo.

§ 1º – Atuam nesse setor os Oficiais Escreventes sob supervisão direta do Oficial Ajudante.

§ 2º – O Juiz de Direito poderá autorizar a atuação de Auxiliar de Serviços Gerais nesse setor, conforme a necessidade de serviço.

Art. 265 – O Setor de Execução Externa é o órgão incumbido da realização das tarefas de atendimento público, protocolo, arquivamento, encaminhamento e outros serviços de apoio que lhe forem cometidos pelo Juiz de Direito ou pelo Escrivão, compatíveis com as atribuições do cargo.

Parágrafo único – Atuam nesse setor os Oficiais Escreventes.

Figura 8. Setores do cartório



Fonte: Consolidação Normativa Judicial do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul (2017, p. 93).

Em atenção ao que leciona José Luis Leal Vieira (2009, p. 48), a formação básica da equipe que auxilia o magistrado no cartório é a seguinte:

O escrivão judicial, que equivale ao chefe de secretaria, exerce funções de chefia no âmbito cartorário. O oficial ajudante, substituto imediato do escrivão, realiza todas as atividades cartorárias; os oficiais escreventes são aqueles que realizam a maior parte das atividades cartorárias; e o auxiliar de serviços gerais executa atividades de expediente e de atendimento. Para cada cargo um concurso específico, havendo exigência de curso superior de direito apenas para o cargo de escrivão.

Ao escrivão, por sua vez, incumbe a chefia do cartório em que estiver lotado e a supervisão geral dos órgãos setoriais, sob a supervisão e direção do juiz, podendo as atribuições previstas pela Consolidação Normativa Judicial serem alteradas pelo magistrado lotado na unidade, através de portaria, para atender às necessidades circunstanciais de serviço.

Quadro 3. Atribuições dos Escrivães nos Serviços Auxiliares do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul.

ATRIBUIÇÕES DOS ESCRIVÃES DO PODER JUDICIÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL	
COJE	Consolidação Normativa Judicial
Art. 106 – Aos Escrivães, privativos ou não, incumbe: (...) <p>17 – realizar todos os atos que lhes forem atribuídos pelas leis processuais, por este Código, e em resoluções do Conselho da Magistratura e da Corregedoria-Geral da Justiça;</p> (...)	Art. 229 – Aos Escrivães, privativos ou não, incumbe: (...) <p>XVIII – realizar todos os atos que lhes forem atribuídos pelas leis processuais, por este Código e em resoluções do Conselho da Magistratura e da Corregedoria-Geral da Justiça;</p> (...)

Fonte: elaborado pela autora. Dados obtidos no COJE e na Consolidação Normativa Judicial.

O Código de Organização Judiciária do Estado – COJE (Lei Estadual Nº 7.356, de 1º de Fevereiro de 1980) estabelece as atribuições para os demais servidores das unidades judiciais:

Art. 114 – Os Oficiais Ajudantes podem, concomitantemente com o Escrivão, Distribuidor ou Contador Judiciário, praticar todos os atos do ofício.

Art. 115 – Compete, ainda, aos Oficiais Ajudantes exercer, em substituição, as funções do titular do cartório, em suas faltas e impedimentos ou, no caso de vaga, até o seu provimento.

Art. 116 – Aos Oficiais Escreventes incumbe: (Vide Lei n.º 8.353/87)

I – auxiliar o Juiz, inclusive realizando pesquisas de jurisprudência e doutrina;

II – substituir o Escrivão, quando designado, desde que não haja Oficial Ajudante ou este esteja impedido;

III – atuar nas audiências, datilografando os respectivos termos;

IV – datilografar sentenças, decisões e despachos;

V – exercer outras atribuições compatíveis que lhes forem cometidas pelo Juiz ou pelo titular da serventia.

§ 1º – Na Comarca da Capital e nas de entrância intermediária, a função do item I será exercida por Oficial Escrevente da vara, mediante indicação do respectivo Juiz titular. (Vide Lei n.º 8.838/89)

§ 2º – O Oficial Escrevente poderá ser designado para exercer a função de Oficial Ajudante, desde que este cargo, criado em Lei, esteja vago ou seu titular licenciado por prazo superior a trinta dias, vedada mais de uma designação para cada ofício judicial. A designação prevista neste parágrafo não pode ser cumulada com a referida no parágrafo anterior. (Incluído pela Lei n.º 7.785/83)

Art. 117 – Aos Atendentes Judiciários incumbe: (Vide Lei n.º 7.785/83)

I – executar os serviços de expediente e de atendimento e exercer as funções de protocolista, arquivista, datilógrafo e estafeta;

II – exercer outras atribuições que lhes forem atribuídas pelo Juiz ou Chefe do Cartório.

Em relação ao cargo de Oficial Escrevente, foi protocolado, em 24 de maio de 2017, Projeto de Lei de nº 93/2017, junto à Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul, que propõe a unificação das carreiras no Judiciário, mediante transformação do cargo de oficial escrevente, na medida em que forem vagando, para o cargo de técnico judiciário (cargo já existente no âmbito

do 2º grau). Com isso, o cargo de oficial escrevente passaria para o quadro em extinção dos Serviços Auxiliares da Justiça de 1º grau, sendo permitida a designação dos técnicos judiciários para o exercício das funções gratificadas hoje, disponíveis para os atuais oficiais escreventes.

Afora isso, a Lei 11.790/2015, que extinguiu o cargo de Oficial Ajudante dos serviços auxiliares da justiça de 1º grau e criou funções gratificadas de subchefia de cartório para serem concedidas aos cartórios que não disponham de oficial ajudante (limitada a uma função gratificada por cartório), estabeleceu as seguintes atribuições para os seus detentores:

Art. 7.º Ao Subchefe de Cartório incumbe, simultaneamente com o Chefe do Cartório, praticar todos os atos do Ofício, substituindo o titular do cartório em suas faltas, impedimentos e nos casos de vacância, até o provimento da vaga, exercendo, ainda, outras atribuições que, não definidas em lei, sejam conferidas por delegação do Chefe do Cartório ou por determinação do magistrado.

O quantitativo de cargos dos serviços auxiliares da justiça de 1º grau providos por unidade está definido pela ultrapassada Consolidação Normativa Judicial do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul e considera apenas o critério de número de processos em tramitação, não observa, portanto, a nova realidade das unidades judiciais diante da virtualização processual.

Assim, como padrão existem no cartório dois cargos de chefias: a de escrivão (que provavelmente no futuro corresponderá ao chefe de cartório), a de subchefe de cartório (que substituiu o cargo de oficial ajudante em extinção), além de 3 a 6 servidores sem função gratificada (distribuídos entre os cargos de oficial escrevente e auxiliar de serviços gerais), conforme tabela abaixo:

Quadro 4. Critérios para o provimento dos cargos nas unidades judiciais

Nº de processos	Servidores	
1) Até 300	1 Escrivão ou 1 Of. Ajudante 2 Of. Escreventes 1 Auxiliar de Serviços Gerais TOTAL: 4	1 Oficial de Justiça
2) De 301 a 600	1 Escrivão ou 1 Of. Ajudante 3 Of. Escreventes 1 Auxiliar de Serviços Gerais TOTAL: 5	2 Oficiais de Justiça
3) De 301 a 600 acima de 60 ingressos	1 Escrivão ou 1 Of. Ajudante 3 Of. Escreventes OU 1 Escrivão 4 Of. Escreventes 1 Auxiliar de Serviços Gerais TOTAL: 5	2 Oficiais de Justiça

4) 601 a 900 até 60 ingressos	1 Escrivão 1 Of. Ajudante 3 Of. Escreventes OU 1 Escrivão + 4 Of. Escreventes 1 Auxiliar de Serviços Gerais TOTAL: 6	2 Oficiais de Justiça
5) 601 a 900 acima de 60 ingressos	1 Escrivão 1 Of. Ajudante 4 Of. Escreventes 1 Auxiliar de Serviços Gerais TOTAL: 7	2 Oficiais de Justiça
6) Acima de 900 até 60 ingressos	1 Escrivão 1 Of. Ajudante 4 Of. Escreventes 1 Auxiliar de Serviços Gerais TOTAL: 7	2 Oficiais de Justiça
7) Acima de 900 acima de 60 ingressos	1 Escrivão 1 Of. Ajudante 5 Of. Escreventes 1 Auxiliar de Serviços Gerais TOTAL: 8	3 Oficiais de Justiça

Fonte: Consolidação Normativa Judicial do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul (2017, p. 94).

A Corregedoria-Geral da Justiça fiscaliza tanto as atividades dos magistrados (mediante o levantamento de mapas estatísticos que avaliam a sua produtividade) quanto as atividades dos servidores, sendo que estes ainda se encontram subordinados àqueles.

A teor do artigo 1º da Resolução 531/2005-COMAG, do artigo 40 do Código de Organização Judiciária do Estado e do artigo 48 do Regimento Interno do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, a definição da Corregedoria-Geral da Justiça é a seguinte:

Art. 40. A Corregedoria-Geral da Justiça, órgão de fiscalização, disciplina e orientação administrativa, com jurisdição em todo o Estado, será presidida por um Desembargador, com o título de Corregedor-Geral da Justiça, auxiliado por Juizes-Corregedores. (Redação dada pela Lei n.º 11.848/02).

O Ofício-Circular 003/2017-CGJ informa aos juízes os indicadores adotados pela Corregedoria-Geral da Justiça nos estudos de criação de unidades e de criação e provimento de cargos. A identificação das carências independentemente de pedidos e a equalização das condições de trabalho dos juízes e servidores consistem nos pilares de avaliação a partir da ferramenta *Business Intelligence*, sendo analisado sempre o número de processos e de servidores lotados em cada comarca. Ao destinar recursos às comarcas que mais necessitam, a

Administração do Tribunal de Justiça evita desperdícios mínimos, o que tem reflexo positivo nos índices de produção.

Das cinco configurações, a burocracia profissional, que é bem característica de hospitais e universidades, tem aspectos e contornos que se aproximam da estrutura organizacional do Poder Judiciário em relação aos magistrados.

Henry Mintzberg (2009) conceituou burocracia profissional como um tipo de configuração organizacional fundada nas habilidades do profissional (que consiste no centro operacional da organização), mediante liberdade considerável no controle do seu trabalho. São contratados profissionais especializados, no caso magistrados concursados, devidamente treinados e doutrinados, para o núcleo operacional e, depois, a eles é concedido considerável controle sobre seu próprio trabalho.

Na unidade jurisdicional, cada magistrado lotado possui liberalidade para melhor gerir a sua equipe, desde que respeitadas as normatizações internas expedidas pela Administração do Poder Judiciário.

Nessa configuração, a estrutura organizacional caracteriza-se pela importância do seu núcleo operacional, pela coordenação das suas atividades mediante a padronização das habilidades dos seus membros e pela descentralização do poder decisório de forma vertical e horizontal.

Figura 9. Burocracia profissional



Fonte: Mintzberg (2009, p. 218).

Especificadamente no Poder Judiciário, os juízes caracterizam-se como operadores profissionais, porque possuem grande capacidade técnica e independência no exercício de suas funções no tocante à aplicação da legislação, jurisdição e na supervisão de atos de gestão. Henry

Mintzberg (2009, p. 213) define o controle do núcleo operacional afirmando que o controle sobre seu próprio trabalho significa que o profissional age independentemente de seus colegas, mas diretamente com os clientes que serve.

Cada magistrado possui independência na interpretação da lei e na realização de outros atos diretamente relacionados à prestação da atividade jurisdicional. Entretanto, no que tange às atividades administrativas, é necessário seguir as orientações normativas expedidas pela Corregedoria-Geral da Justiça.

Em relação aos eventos e situações não previstas pelas orientações expedidas pela Corregedoria, o magistrado e os servidores lotados, sob a orientação daquele, tomam decisões administrativas com discricionariedade.

O profissional está vinculado a uma organização, com liberdade para servir seus clientes da sua maneira, restritos apenas pelos padrões estabelecidos por sua profissão (MINTZBERG, 2009). Portanto, não obstante existam padrões mínimos estabelecidos, o profissional deve atuar com um certo nível de discricionariedade.

No centro operacional também se encontram as unidades que trabalham diretamente com os processos judiciais e que estão subordinadas aos magistrados – gabinetes e cartórios. Os gabinetes consistem em estruturas nas quais o magistrado possui total independência jurisdicional, podendo adquirir contornos burocráticos mecanicistas, ou, até mesmo, estrutura simples quando as ações são diretamente controladas por aquele. Os cartórios, por sua vez, estão subordinados tanto aos magistrados, quanto à Corregedoria-Geral da Justiça. Mesmo diante dessa duplicidade de comandos, a estrutura de cartório, por padrão, será do tipo burocrático mecanicista, embora possa adquirir também a configuração simples.

A tecnoestrutura, por sua vez, que é responsável pela padronização da organização e pela concepção do sistema de controle de desempenho, ainda é mínima nessa configuração, ou pouco relevante.

Uma das desvantagens da burocracia profissional é o estabelecimento de competição entre unidades, já que cada uma tem um método de trabalho diferente e entrega resultados também distintos. Por outro lado, essa comparação desenvolve um enfoque construtivo, na medida em que cada unidade procura ser mais produtiva do que as demais para se destacar em termos de eficiência e produtividade.

Logo, no Poder Judiciário existe uma multiplicidade de configurações. Analisando a estrutura atual do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, é possível identificar as seguintes configurações: na estrutura de cartório e de gabinete, a típica burocracia mecanizada ou, até mesmo, estrutura simples quando as ações são diretamente controladas pelo magistrado; e, na estrutura da unidade judicial em relação ao juiz, a típica burocracia profissional com descentralização do poder decisório de forma vertical e horizontal.

Na burocracia mecanizada, o poder do cargo e a autoridade hierárquica são fundamentais para o funcionamento da organização. A comunicação é totalmente verticalizada, baseada na padronização dos processos de trabalho a partir da tecnoestrutura. A especialização e a formalização das tarefas, contudo, tendem a criar vários problemas no tocante à comunicação e à coordenação. Não se permite a comunicação no sentido inverso ao hierárquico. Aos servidores (núcleo operacional), só resta o cumprimento das tarefas no formato estipulado. A resistência dos operadores, por não participarem da decisão, é maior.

A organização mecânica é caracterizada pela formalidade, pela pouca comunicação dos setores em nível horizontal, limitando-se a uma interação vertical (entre superiores e subordinados) na qual cada indivíduo desempenha a tarefa atribuída e a coordenação cabe exclusivamente à cúpula superior.

Na burocracia profissional, por sua vez, o conhecimento especializado e a experiência são valorizados. Destaca-se a autoridade de natureza profissional, busca-se a padronização de habilidades e o seu núcleo operacional consiste no centro principal para a coordenação. A comunicação ocorre de forma horizontal. A tecnoestrutura, que é responsável pela concepção e pela operação do sistema de controle de desempenho, é mínima nessa configuração.

6.2 ANÁLISE DAS MUDANÇAS ESTRUTURAIS PERTINENTES A PARTIR DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO ELETRÔNICO

O processo eletrônico tornou-se uma realidade e, em breve, abrangerá grande parte, se não toda a atividade dos servidores e magistrados do estado. Todavia, a atual estrutura organizacional

das unidades judiciais não dará conta do novo formato de atuação jurisdicional: muitas das tarefas cartorárias passarão a ser automatizadas, dispensando-se a atividade humana.

Não resta dúvida de que a automação propicia a adequação do núcleo operacional (composto por vários servidores sem qualificação) por poucos qualificados capazes de serem responsabilizados pela mera manutenção e especialização decorrente. A maioria das atribuições rotineiras serão confiadas à padronização, restando à grande parcela do núcleo operacional ociosidade ou o deslocamento para outras atribuições ou setores diversos dos atualmente ocupados, muito embora ainda no núcleo operacional.

Por outro lado, a atividade intelectual e de assessoramento dos magistrados se intensifica na medida em que a virtualização processual acelera significativamente a tramitação dos feitos, exigindo maior qualificação dos servidores, o que exigirá aumento considerável no que tange à capacitação. Os treinamentos precisarão ser qualitativos e periódicos, assim como deverá ser primada a formação de gestores para atuação nas unidades judiciais, porque apenas o conhecimento jurídico, hoje, não é mais suficiente para administrar o volume de processos e a grande carga de trabalho.

A ideia é que, mesmo não havendo necessariamente uma alteração física, seja eliminada a divisão conceitual de cartório e de gabinete. Na verdade, o programa de virtualização proporciona uma verdadeira unificação dos esforços e uma única equipe integrante da unidade judicial.

Cada magistrado detém melhor conhecimento acerca da realidade da sua comarca e unidade, bem como dos seus servidores (peças fundamentais neste processo de organização para a melhoria da prestação jurisdicional), portanto, seguindo modelos de outros Tribunais, sugere-se que a Corregedoria-Geral da Justiça chame um formato gerencial com maior autonomia aos seus verdadeiros gestores locais. Por conseguinte, é necessário oportunizar maior discricionariedade para que o gestor local da unidade avalie as atribuições que devam ser desempenhadas por cada integrante da sua equipe.

Pesquisas já realizadas apontam no sentido de que a implantação do processo eletrônico trouxe ganhos efetivos, não só em termos de celeridade processual, mas também em termos de agilidade processual, maior acesso à justiça, maior transparência, economia de recursos e redução dos impactos ao meio ambiente, conforme verificado no âmbito da Justiça Federal da 4ª Região (KLEIN, 2012).

É imprescindível, então, consistência e ousadia para lidar com os processos de mudança estrutural e cultural. A contemporaneidade exige capacidade de integração de conhecimentos, habilidades e potencialidades variadas. Afinal de contas, é a partir das qualidades das pessoas e dos vínculos entre elas que se constrói aquilo que de fato perdura (TRF4, 2009).

Há uma verdadeira transformação na forma de trabalhar no processo judicial. Torna-se inevitável uma revisão das rotinas e práticas tradicionais, pois o que havia antes deve adaptar-se à nova realidade. E uma das grandes mudanças diz respeito à distribuição de atividades na unidade judicial.

A estratégia da organização precisa ser compartilhada, também, com o seu núcleo operacional. Ela deve estar conectada com as unidades responsáveis pela execução, não basta restringi-la aos seus gestores e à cúpula estratégica. Com isso, é possível dizer que informatizar não é comprar computadores, mas desenvolver e alcançar soluções sistêmicas, envolvendo mudança de cultura e treinamento pessoal, principalmente para que as mudanças não sejam encaradas pelos impactos negativos delas advindas, mas sim com os infindáveis aspectos positivos da implantação da tecnologia, a partir da vivência diária com o sistema. Tudo a fim de amenizar a resistência às mudanças em razão do apego por práticas já consolidadas.

Para tanto, como primeira providência, é aconselhável uma mudança de mentalidade, tal como referida por Dalmo Dallari (1996), como sendo a primeira grande reforma que deve ocorrer no Judiciário. O trecho abaixo elucidava o novo formato na era virtual:

O processo eletrônico muda a forma de se relacionar com o processo. O processo flui mais fácil. O processo eletrônico nunca está em carga, está sempre disponível (entrevistada 3).

A virtualização processual intensifica o crescimento da tecnoestrutura. A tecnoestrutura é tipicamente encontrada em ambientes complexos, mas estáveis, com sistemas técnicos que são simples e não-reguladores. A padronização dos processos de trabalho é coordenada pela imposição de padrões orientadores da tecnoestrutura. O tecnocrata surge em substituição ao burocrata (do sistema mecânico e extremamente formal). Destaca-se a valorização do conhecimento técnico especializado e a criação de um ambiente gerencial que favoreça a criatividade e a inovação.

A compatibilidade entre as estruturas organizacionais e o tipo de tecnologia empregado

pelas organizações é essencial na medida em que as mudanças na tecnologia tendem a provocar mudanças organizacionais. O processo eletrônico é uma das principais políticas públicas a ser desenvolvida pelo Poder Judiciário nacional. Com efeito, está mais do que provado que o uso do sistema de processo eletrônico reduz o tempo de tramitação processual, ou seja, torna mais célere a prestação jurisdicional, contribuindo para o atendimento do direito do cidadão a uma razoável duração do processo.

O sistema digital acelerou muito o fluxo do processo, especialmente nos cartórios. Porém, cria um gargalo para as assessorias de gabinete. Nesse contexto, a utilização de unidades remotas para cumprimento e elaboração de minutas de decisões (as denominadas URCAs) e o uso de soluções de computação cognitiva, que aprendem com modelos e orientações, apontam para o caminho mais eficiente.

Consoante relatório anual elaborado pelo Departamento de Informática do Tribunal de Justiça, no âmbito dos Juizados Especiais Cíveis, em 2016, iniciaram no formato eletrônico 260.852 processos e terminaram 210.718 (TJRS, 2016). Ou seja, em termos de vazão, pode-se precisar que cerca de 80% dos processos que ingressaram foram encerrados no mesmo ano em decorrência das agilidades propiciadas pela virtualização. Esse dado é relevante na medida em que no ano de 2014, por exemplo, quando o processo eletrônico ainda não era obrigatório, o número de processos terminados era bem inferior, cerca de 50% em relação ao número de processos iniciados no mesmo ano (TJRS, 2016).

A produtividade com o uso do formato eletrônico, conforme planilha abaixo, vem aumentando gradualmente, havendo inclusive meses em que a vazão é praticamente de 99% (como é o caso do 6º bimestre de 2016 nos Juizados Especiais Cíveis). Tais dados exemplificam a eficiência que já foi e uma ideia do que ainda poderá ser alcançado com a virtualização de todas as unidades judiciais do Poder Judiciário.

Tabela 1. Produtividade com o uso do Processo Eletrônico

Soma de Qtde		Ano	Bimestre					2016 Total	2015	2014	2013	
Grupo	GrupoFato	Fato	6	5	4	3	2	1				
JEC	Iniciados		37461	44131	48867	48097	47640	34656	260852	168636	89031	7280
	Terminados		37094	40571	42242	37954	34015	18842	210718	131082	45848	1666
JEFAZ	Iniciados		11712	10048	5326	1160	454	257	28957	415	21	
	Terminados		944	690	230	68	46	11	1989	4		
VFP	Iniciados		77	3					80			
	Terminados		11						11			

Fonte: TJRS (2016).

Dados obtidos demonstram o sucesso da iniciativa em termos de tempo de tramitação se comparado o processo eletrônico com o processo em papel. Eventuais distorções podem ser encontradas nos dados, tendo em vista que a implementação do processo eletrônico se deu de modo gradual. Logo, nem todas as classes processuais foram virtualizadas num mesmo momento. Iniciou-se pelas ações tidas como mais simples.

Tal sistemática permitiu a identificação dos problemas remanescentes e que, aos poucos, fossem ajustados, facilitando a adaptação por parte dos agentes envolvidos. Ações com procedimento mais complexo e que correspondiam a um menor percentual de ingresso foram deixadas para um segundo momento.

O processo eletrônico potencializará a capacidade de trabalho dos servidores, reduzindo, pelo menos em parte, a necessidade de provimento e criação de novos cargos. Todavia, conforme bem destaca Nalini (2006), há de se conferir estímulo a esse pessoal. Na verdade, não há pouco pessoal no Judiciário. O que existe é pessoal mal aproveitado. A potencialidade produtiva dos quadros funcionais precisa ser otimizada.

No entanto, não obstante os índices de maior eficiência da Justiça Estadual, com a expansão do programa de virtualização e do trabalho remoto, torna-se imperiosa uma remodelação em termos de estrutura organizacional, principalmente para que a Instituição consiga otimizar a sua força de trabalho diante das atividades cartorárias substituídas pela automação do sistema de processo eletrônico.

Nesse contexto, vale ressaltar que o teletrabalho consiste em um formato moderno e eficaz, amplamente já adotado pelos outros Tribunais e que pode incentivar ainda mais a produtividade dos servidores do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, uma vez que leva em conta metas a serem atingidas.

Em relação aos demais Tribunais do País, é possível perceber que a estrutura de todos eles também permanece dividida em dois setores físicos: cartório ou secretaria e gabinete. No cartório ou secretaria, em regra, existe apenas um chefe de cartório (ou Diretor de Secretaria) com função gratificada (ou função comissionada) auxiliado por outros servidores sem qualquer tipo de função gratificada (excetando o caso do TRF4 cuja realidade orçamentária permite que praticamente 75% dos servidores sejam reconhecidos por funções comissionadas). E o número de servidores

da assessoria do gabinete, de uma forma geral, é superior se comparado à realidade do TJRS.

Ponto importante e, ao que tudo indica, de grande atenção para o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul é que nas demais organizações estudadas, diante da expansão do processo eletrônico, houve um incremento considerável no número de servidores na assessoria do juiz. Isso ocorre porque, com o processo eletrônico, a atividade cognitiva e de elaboração de minutas de decisões passa a consistir na atividade de maior volume.

Logo, em face da realidade do processo eletrônico (que elimina as atividades mecânicas) e da diminuição significativa do tempo de tramitação do processo, com a eliminação dos tempos mortos, torna-se imperioso o reforço da equipe de assessoria do magistrado em relação ao pessoal de cartório. Diante disso, cabe destacar que a tendência no futuro é a de unificação das estruturas de cartórios para atender a todos os magistrados da comarca ou, pelo menos, em uma fase inicial, a redução e alteração das atividades cartorárias.

O projeto ideal sem sombra de dúvidas seria a criação de novas funções gratificadas, mesmo que escalonadas para destinação no gabinete. Poder-se pensar no planejamento de novas funções, de modo a manter o auxiliar de juiz como chefe de gabinete e haver outras gratificações como, por exemplo, assistente de juiz, com a atribuição exclusiva de elaborar minutas de despacho e de decisão. Todavia, em face da realidade orçamentária atual e das possíveis resistências no âmbito da Assembleia Legislativa, talvez não seja o melhor momento para se pensar em aumento de despesa. Se o fosse, seria um cenário mais favorável e simples.

Nesse contexto, na tentativa de encontrar outras soluções para as estruturas de 1º grau do Poder Judiciário, por ora, passa-se a analisar a situação atual de alguns cargos frente ao processo eletrônico, para que na sequência seja possível apresentar proposições viáveis, sem aumento de despesa para o Tribunal de Justiça.

6.2.1 Dos Auxiliares da Justiça e magistrados na era do processo eletrônico

Antes de detalhar a situação de cada um dos cargos dos serventuários da justiça, segue um breve resumo para situar o leitor a respeito das transformações ocasionadas ao 1º grau de

jurisdição do Poder Judiciário aos auxiliares da justiça (servidores) e aos magistrados.

Dentre as consequências ocasionadas pelas inovações tecnológicas no Poder Judiciário, destaca-se a tendência de organizações orgânicas, em que a autonomia e a maior “pessoalização” do controle de trabalho passam a ser elementos relevantes para os estudos organizacionais, focando-se mais na confiança como fator de regulação social do que no medo (MOTTA e VASCONCELOS, 2013). Afora isso, segundo Aline Modesto Araújo (2008), haverá uma maior publicidade e fiscalização do trabalho dos magistrados e serventuários, diante da transparência do trâmite processual e das decisões, cujo conteúdo estará acessível ao público, com exceção das demandas que correrem em segredo de justiça.

Ainda, além de combater a morosidade processual, o processo virtual melhora o acesso à Justiça e a transparência do Poder Judiciário, o que acarreta em uma redução do número de atendimentos externos no “balcão” das unidades judiciais. Isso porque o processo eletrônico pode ser manejado em horário integral, como se as portas da Justiça estivessem sempre abertas ao jurisdicionado. De forma que as partes e procuradores não precisarão deslocar-se até a sede do Poder Judiciário para olhar o processo, o visualizador de autos estará à sua disposição para consulta de qualquer lugar, a qualquer horário, desde que haja acesso a um computador e à internet.

Ao invés de carimbar, juntar peças e outras rotinas que, na psicologia, são tratadas como *stress* no ambiente de trabalho, os usuários do sistema terão mais tempo para serem, verdadeiramente, auxiliares do juízo.

Interessante mencionar que, no Brasil, o denominado processo eletrônico foi, no seu princípio, positivado pela Lei 9.800/99, que regrou o sistema de transmissão de dados para a prática de atos processuais, possibilitando o envio de petições através do fac-símile e, posteriormente, pela Lei 11.419/06, que dispôs efetivamente sobre a informatização do processo judicial, com abrangência muito mais ampla, admitindo o uso do meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, na comunicação de atos e na transmissão de peças processuais. Os anseios, os debates e as teorias envolvendo os atos processuais por meios eletrônicos não findaram com a edição dessa última lei. Ao contrário, ainda suscitam grandes debates.

No âmbito do Poder Judiciário Estadual, o Ato nº 017/2012-P, emitido pela Presidência do Tribunal de Justiça, em 06 de junho de 2012, dispôs sobre o regramento do Tribunal de Justiça

do Rio Grande do Sul para a informatização do Processo Judicial. O alinhamento das ações empreendidas pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul objetivando a virtualização do processo já vem há mais tempo. Desde 2004, ou seja, antes mesmo da publicação da Lei que regulamentou o processo virtual, o Tribunal já conduzia projetos preparatórios para a adoção do processo judicial eletrônico, intensificando os investimentos com a adoção de documentos endógenos já na forma eletrônica e assinados digitalmente (ARRUDA, 2009).

A estrutura das organizações judiciais é essencialmente burocrática, a sua coordenação como a da burocracia mecanicista é assegurada pelos padrões que pré-determinam o que deve ser feito (WEBER, 2006). Na visão de Henry Mintzberg (2009), na burocracia mecanicista, os padrões são criações internas da tecnoestrutura, cujos quadros técnicos impõem o respeito aos operacionais, enquanto que na burocracia profissional as normas são, em grande parte, elaboradas fora da estrutura (em universidades e associações profissionais autogovernadas).

Enquanto a burocracia mecânica baseia-se na autoridade da posição hierárquica, na burocracia profissional é realçada a importância do poder da técnica (oriunda da natureza profissional). O Centro operacional é a parte mais importante e com o maior poder na burocracia profissional.

No Poder Judiciário, a cúpula cumpre o papel de padronização jurisdicional. Os magistrados constituem o centro operacional, porque são os responsáveis por executar a atividade atribuída à organização.

No centro operacional, também se encontram as unidades judiciais subordinadas aos magistrados (cartórios e gabinetes). Conforme já detalhado nos capítulos anteriores, nos gabinetes (assessorias), os magistrados possuem total independência jurisdicional e as estruturas podem adquirir contornos mecanicistas, ou mesmo, estrutura simples, quando o juiz controla diretamente as ações da unidade.

Os cartórios estão subordinados aos magistrados e à Corregedoria-Geral da Justiça. Mesmo diante dessa dualidade de controle e comandos, a estrutura, assim como os gabinetes, em geral, é do tipo burocrata mecanicista, podendo chegar na configuração simples.

Em cada comarca existe, ainda, a figura do Juiz Diretor do Foro que exerce a direção do foro e a ele compete, mediante delegação, a definição a respeito da lotação dos servidores, a tomada de quaisquer providências de ordem administrativa na comarca, relacionadas com a

fiscalização, disciplina e regularidade dos serviços forenses, inclusive inspecionando os cartórios. Dentre outras atribuições previstas na Consolidação Normativa Judicial consta o contato com a Corregedoria-Geral da Justiça, informando a respeito de questões, tais como: a concessão de férias, de licenças, de penas disciplinares, de consultas dos servidores e de comunicação sobre o interesse pelo não provimento de cargos ou serventias vagas, bem como exercer outras atribuições que lhe forem conferidas por lei ou regulamento.

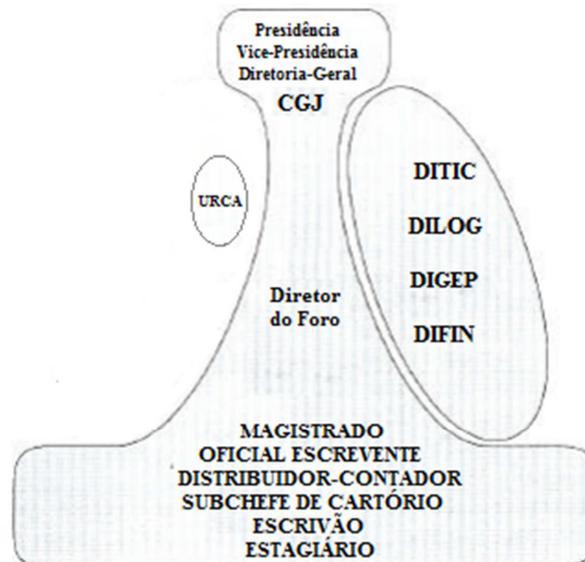
No que tange ao pessoal de apoio, tendo em conta a missão de servir ao centro operacional do Poder Judiciário, localizam-se as unidades responsáveis pela Informática (Diretoria da Tecnologia da Informação e Comunicação – DITIC), pelo Apoio Logístico (Diretoria de Logística – DILOG), pelos Recursos Humanos (Diretoria de Gestão de Pessoas – DIGEP) e pelas Finanças (Diretoria Financeira – DIFIN).

A tecnoestrutura, responsável pela padronização, por sua vez, é pequena ou praticamente inexistente, considerando que a capacidade de planejamento e de formalização do trabalho ainda é ínfima, ou quase inexistente. Na verdade, a tecnoestrutura, que fica fora da hierarquia da linha de autoridade, poderia ser representada, no caso do TJRS, pela Unidade Remota de Cumprimento e Apoio – URCA.

O poder na burocracia profissional é conferido aos profissionais que dedicam grande parte dos seus esforços para questões administrativas, ao invés do seu trabalho profissional. No âmbito do 1º grau de jurisdição, não existem instâncias coletivas formais. Os ajustes e as definições são feitas, em parte, pela Corregedoria-Geral da Justiça e outros ajustes administrativos se sustentam, em boa parte, pela cooperação entre os profissionais.

A partir dos ensinamentos de Henry Mintzberg (2009), foi possível elaborar a seguinte figura acerca das cinco partes da configuração no caso em estudo do TJRS:

Figura 10. As cinco partes da configuração do 1º Grau do Poder Judiciário do TJRS.



Fonte: elaborado pela autora.

Infelizmente, é extremamente difícil a continuidade das estratégias pelo Poder Judiciário em virtude da descontinuidade administrativa pelas eleições e termos de gestões, que perduram dois anos. Nesse contexto, a manutenção do planejamento estratégico consiste em tarefa desafiadora.

A informatização do Poder Judiciário tem sido, afinal, bastante desenvolvida. Contudo, o potencial dessa tecnologia, ainda hoje, é subaproveitado. A inter-relação de dados e o efetivo aproveitamento do sistema continua deixando a desejar, à medida que é difícil alcançar padrões consensuais das unidades.

Conforme mencionado pelo Juiz de Direito, Dr. André Luis de Aguiar Tesheiner, pouco se planeja e se desenvolve a respeito da informática jurídica. Na era virtual, ainda pouco se aproveita da tecnologia que está à nossa disposição para o exercício da jurisdição. Na verdade, acha-se que o computador está sendo bem aproveitado, mas o que se verifica é que ele continua sendo utilizado como uma verdadeira máquina de escrever, apenas substituindo fichas de papel. Ainda hoje, o desenvolvimento da informática, infelizmente, ocorre em passos de tartaruga (TESHEINER, 2014). No mesmo sentido, o Juiz Federal, Dr. Sérgio Tejada Garcia (2006)

apontou que o que se fez até hoje foi pouco mais do que informatizar a burocracia do processo.

A virtualização processual e as inovações tecnológicas enfrentam, naturalmente, resistências tanto de servidores quanto de magistrados. Contudo, os servidores estão submetidos a uma hierarquia, de modo que, caso exista apoio pelos magistrados, sua aceitação é muito mais simples. Enquanto que, para os magistrados profissionais, a aceitação de inovação é muito mais lenta e se dá por adesão individual, em regra.

Na burocracia profissional, diante da autonomia existente, os profissionais conseguem aperfeiçoar as suas competências livres de interferências. No âmbito do Poder Judiciário, é imprescindível diferenciar autonomia de independência. Na verdade, o que os juízes detém e que é imprescindível para a sua função é a independência. Possuem independência interna, externa e psicológica para melhor analisar e julgar os processos sob a sua jurisdição, o que corresponde à sua atividade fim. A autonomia, por sua vez, permite que os magistrados ignorem as necessidades da organização. E, na medida em que não há hierarquia entre os magistrados, no que tange aos aspectos jurisdicionais, verifica-se uma fragmentação do poder no que tange à capacidade em apontar caminhos e estratégias.

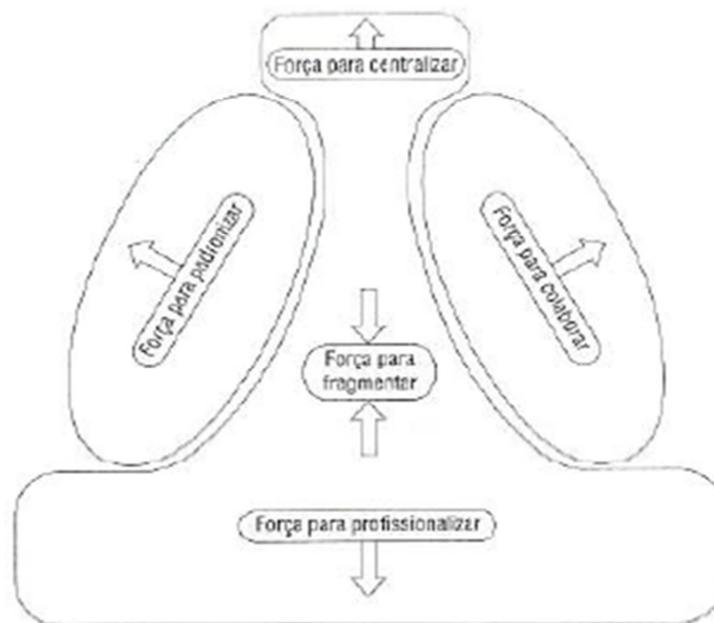
Por outro lado, a burocracia profissional não é aberta a inovações. A administração deve ser um meio e o fim corresponde à atividade do juiz: julgar.

A intenção de trazer para o presente estudo o referencial teórico desenvolvido por Mintzberg (2009) consiste, basicamente, em proporcionar a reflexão sobre algumas características que se apresentam. Por óbvio, é inviável enquadrar o conjunto do Poder Judiciário e dos magistrados na totalidade do objeto da presente análise.

Nesse contexto, torna-se relevante afirmar que existem dois Poderes Judiciários: um conservador, avesso à mudança, arraigado nos hábitos e nas formas; e outro, o novo Judiciário, provavelmente ainda minoritário, mas com certeza crescente e parceiro do futuro, que visa inovar em todos os pontos (FALCÃO, 2006).

Retornando à teoria proposta por Henry Mintzberg (2009), cada uma das cinco partes da configuração tende a exercer forças em diferentes direções:

Figura 11. Cinco forças que impulsionam a organização.



Fonte: Mintzberg (2009, p. 175).

No contexto do presente estudo, ao que se compreende, a força na direção da padronização é exercida pelas cúpulas administrativas (no 1º grau pela Corregedoria-Geral da Justiça) e encontra apoio em parcela do núcleo operacional (magistrados, gabinetes e servidores de cartório), na linha intermediária, na pequena (ou quase inexistente) tecnocracia e, por via indireta, na área da informática que necessita da padronização para otimizar o desenvolvimento dos sistemas tecnológicos. Na prática, a função tecnocrática, ou seja, a elaboração da padronização, é exercida pela soma de iniciativas e atividades que envolvem a Presidência, a Corregedoria e a linha intermediária (Diretores de Foro), parcelas de magistrados e de Escrivães (que correspondem aos Diretores dos cartórios).

Eduardo Cesar Weber (2006, p. 117) faz uma análise acerca da força centralizadora:

A força centralizadora exercida pelas cúpulas, tanto externa como internas, pode cumprir um papel momentaneamente relevante para melhorar o desempenho administrativo. No entanto, nunca devemos perder de vista que o poder de dizer o direito – o poder

jurisdicional – deve permanecer com os operadores e não com os administradores e os tecnocratas, sob pena de colocar em risco a independência judicial, transformando o Judiciário numa burocracia mecanicista.

Conforme já mencionado anteriormente, o processo de padronização das atividades de apoio judiciário acontece em uma organização cuja configuração estrutural consiste na combinação de uma burocracia profissional com uma burocracia mecanicista. Não restam dúvidas de que, nas atividades jurisdicionais, o poder permanece com os magistrados (na base da organização). Todavia, nas atividades administrativas, o poder fica concentrado na cúpula da organização, havendo, ainda, uma ausência de planejamento eficaz que, infelizmente, implica em descontinuidade administrativa de uma administração para outra.

Nas seções seguintes, serão analisados, individualmente, cada um dos cargos dos auxiliares da justiça (servidores do Poder Judiciário do 1º grau de jurisdição), sendo que todos eles constam na base do núcleo operacional da configuração de Mintzberg.

6.2.1.1 Oficiais escreventes e técnicos judiciários

Atualmente, o cargo de oficial escrevente (PJ-G-I) corresponde à maior parte do núcleo operacional do Poder Judiciário de 1º grau. Em relação ao referido cargo foi protocolado, em 24 de maio de 2017, Projeto de Lei de nº 93/2017 propondo a unificação das carreiras no Judiciário, mediante transformação do cargo de oficial escrevente, na medida em que forem vagando, para o cargo de técnico judiciário (cargo já existente no âmbito dos serviços auxiliares da justiça de 2º grau).

A unificação das carreiras no judiciário e a gradativa substituição dos cargos de oficial escrevente por técnicos judiciários, além de visar respeitar a Resolução 219 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, muito provavelmente preocupou-se que os futuros servidores nomeados técnicos judiciários possam ter dentre as suas atribuições, de forma expressa, a de elaborar minuta de decisão, despacho e de sentença (sem a necessidade de criação de função gratificada específica). Vejamos as atribuições dos referidos cargos:

Quadro 5. Atribuições dos Oficiais Escreventes e Técnicos Judiciários dos Serviços Auxiliares do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul.

OFICIAL ESCRIVENTE		TÉCNICO JUDICIÁRIO
COJE	Consolidação Normativa	Edital do Concurso – 2017
<p>Art. 116 do COJE - Aos Oficiais Escreventes incumbe: (Vide Lei n.º 8.353/87)</p> <p>I - auxiliar o Juiz, inclusive realizando pesquisas de jurisprudência e doutrina;</p> <p>II - substituir o Escrivão, quando designado, desde que não haja Oficial Ajudante ou este esteja impedido;</p> <p>III - atuar nas audiências, datilografando os respectivos termos;</p> <p>IV - <u>datilografar</u> sentenças, decisões e despachos;</p> <p>V - <u>exercer outras atribuições compatíveis que lhes forem cometidas pelo Juiz ou pelo titular da serventia.</u></p> <p>§ 1º - Na Comarca da Capital e nas de entrância intermediária, a função do item I será exercida por Oficial Escrevente da vara, mediante indicação do respectivo Juiz titular. (Vide Lei n.º 8.838/89)</p> <p>§ 2º - O Oficial Escrevente poderá ser designado para exercer a função de Oficial Ajudante, desde que este cargo, criado em Lei, esteja vago ou seu titular licenciado por prazo superior a trinta dias, vedada mais de uma designação para cada ofício judicial. A designação prevista neste parágrafo não pode ser cumulada com a referida no parágrafo anterior. (Incluído pela Lei n.º 7.785/83)</p>	<p>Art. 237 da <u>Consolidação Normativa Judicial</u> – Aos Oficiais Escreventes incumbe:</p> <p>I – Substituir o Escrivão ou o Distribuidor-Contador, desde que não haja Oficial Ajudante ou este esteja impedido, observando-se o disposto nos artigos 222 e 223-D desta Consolidação.</p> <p>II – atuar nas audiências, digitando ou datilografando os respectivos termos;</p> <p>III – <u>digitar ou datilografar</u> sentenças, decisões e despachos;</p> <p>IV – <u>exercer outras atribuições compatíveis que lhes forem cometidas pelo magistrado ou pelo titular da serventia;</u></p> <p>V – auxiliar no atendimento ao público.</p> <p>§ 1º – Observado o disposto no § 1º do art. 116 do COJE e nas Leis Estaduais n.ºs 11.441/2000 e 11.414/2000, a função de Auxiliar de Juiz ou de Pretor será exercida por Oficial Escrevente da Vara mediante indicação do respectivo magistrado titular, competindo-lhe a assessoria nas tarefas jurisdicionais cotidianas, inclusive realizando pesquisas de jurisprudência e doutrina.</p> <p>(...)</p>	<p>Atribuições: fornecer auxílio técnico e administrativo ao exercício da atividade judicante, como, por exemplo, processar feitos judiciais e administrativos; elaborar minutas, relatórios, planos e projetos; realizar pesquisas; emitir pareceres; distribuir e controlar materiais; arquivar documentos; revisar; digitar; criar, manter e consultar bancos de dados; conferir, imprimir, transmitir e arquivar trabalhos escritos, inclusive por meio de processos informatizados; digitalizar documentos, realizando o armazenamento ou remessa por meio eletrônico desses documentos; expedir certidões; prestar informações; executar outras atribuições de mesma natureza e grau de complexidade.</p>
Escolaridade: curso de nível médio completo ou equivalente.		Escolaridade: curso de nível médio completo ou equivalente.

Fonte: Elaborado pela autora. Dados obtidos no COJE, Consolidação Normativa Judicial e edital para o concurso de técnico judiciário (2017).

Salvo melhor juízo, o Código de Organização Judiciária do Estado – COJE (Lei Estadual Nº 7.356, de 1º de Fevereiro de 1980) e a Consolidação Normativa Judicial não impedem que o

cargo de oficial escrevente elabore minutas de decisões.

Considerando que o Código de Organização Judiciária do Estado - COJE consiste em uma legislação antiga, datada do ano de 1980 (Lei Estadual Nº 7.356, de 1º de Fevereiro de 1980), poder-se-ia interpretar que a previsão constante no inciso IV do seu artigo 116 do COJE (IV - datilografar sentenças, decisões e despachos) abrange a elaboração de minutas de decisões. A palavra datilografar tem origem grega: *dáktylos* (dedo) e *graphein*, (escrever). O significado do referido verbo consiste em escrever servindo-se de uma máquina ou, segundo o dicionário *Priberam*, redigir com máquina de escrever; escrever à máquina.

Por outro lado, com a chegada do computador e para acompanhar as atualizações tecnológicas, o verbo datilografar ficou ultrapassado. Sobreveio substituição do verbo datilografar por digitar, cujo significado consiste em escrever em um computador através de um teclado, ou, segundo o dicionário *Priberam*, introduzir texto ou informação num computador com os dedos através de um teclado. Do *latim* datilografar significa *dígĭtu-*, (dedo) +(ar).

Logo, não havendo previsão expressa de que a atribuição dos oficiais escreventes limita-se a datilografar, ou digitar somente conteúdos ditados pelo magistrado, seria possível presumir eventual competência para elaborar as informações e textos a serem introduzidos no computador ou, antigamente, na máquina de escrever.

Certo é que a realidade do Poder Judiciário quando da publicação do Código de Organização Judiciária do Estado - COJE (1980) era outra, bem distinta da avassaladora e gigantesca carga de trabalho atual. Naquela época ainda se utilizavam fichas para o controle dos processos. A atual conjuntura precisa levar em conta os avanços tecnológicos, a mitigação das atividades mecânicas cartorárias em decorrência do processo eletrônico e a intensificação das atividades intelectuais.

Tanto é verdade que a Consolidação Normativa Judicial recebeu atualização pelo Provimento 01/2009-CGJ ajustando, dentre outros pontos, o inciso III do artigo 237 da Consolidação a fim de incluir dentre as atribuições do oficial escrevente a de digitar, assim o inciso III passou a ter a seguinte redação: digitar ou datilografar sentenças, decisões e despachos.

Por conseguinte, considerando que a criação de minutas de decisões envolve não simplesmente a digitação em um computador, mas a sua elaboração (cujo significado do verbo corresponde ao preparo, organização e estruturação), seria possível interpretar que o inciso V do

artigo 116 do COJE (V – exercer outras atribuições compatíveis que lhes forem cometidas pelo Juiz ou pelo titular da serventia), também reproduzido no inciso IV do artigo 237 da Consolidação Normativa Judicial (IV – exercer outras atribuições compatíveis que lhes forem cometidas pelo magistrado ou pelo titular da serventia) permitiria aos seus chefes imediatos (juiz ou titular da serventia) a delegação de outras atribuições compatíveis, que lhes forem atribuídas (tais como a de elaboração de minutas). De qualquer forma, em caso de maior conservadorismo, seria viável e simples a atualização normativa, a fim de incluir dentre os verbos a expressão “elaborar minutas”.

Afora isso, o avanço tecnológico atual permite que o magistrado e sua assessoria (auxiliar do juiz e assessor) criem os modelos de decisões e que os demais subordinados apenas os apliquem ao caso em concreto (o famoso Ctrl C + Ctrl V).

Ainda, o moderno sistema Cronos, desenvolvido com o propósito de se transformar em um assistente virtual na elaboração de minutas de decisões e sentenças, facilita ainda mais a atividade de assessoria do magistrado. Assim, com a centralização em um único local dos modelos de decisões do magistrado e de outras unidades (bem como os elaborados pela Comissão da Inovação da Corregedoria-Geral da Justiça), resta ainda mais simples a seleção e adequação do modelo de minuta para aplicação ao caso em concreto.

O que não é admissível é que, mesmo com as automações no cumprimento das decisões, por meio das quais a assessoria do magistrado consegue inclusive agendar o cumprimento da decisão e prever as ações futuras a serem realizadas pelo sistema (tais como intimações, publicações, agendamentos de audiências e criações de prazos), em verdadeiro auxílio ao cartório, os demais integrantes da unidade judicial não possam copiar e aplicar modelos de decisões para dar mero seguimento aos processos.

Afora isso, o disposto no § 1º do artigo 116 do COJE dispõe que a função do item I do referido artigo (I – auxiliar o Juiz, inclusive realizando pesquisas de jurisprudência e doutrina) será exercida por oficial escrevente da vara, mediante indicação do respectivo juiz titular. Portanto, a interpretação a ser tomada é a de que o titular desta função gratificada desempenhará um verdadeiro papel de chefe de gabinete, responsável pela pesquisa de jurisprudência e doutrina, bem como pela elaboração de modelos de minutas mais complexos.

O que se percebe é que tanto a Consolidação Normativa Judicial, quanto o Código de

Organização Judiciária do Estado consistem em legislações desatualizadas, em que pese já alteradas diversas vezes. Ainda, o disposto em uma legislação não reflete exatamente ao previsto na outra, justamente porque em face da maior dificuldade de alteração perante a Assembleia Legislativa.

Na verdade, considerando que a Consolidação Normativa Judicial é passível de alteração ou complementação por meio de Provimento da Corregedoria-Geral da Justiça, Ato ou Resolução Administrativa a ser submetido para aprovação pelo COMAG, esta normatização passou a funcionar como uma espécie de complementação legislativa ao COJE.

Com a proposta de unificação das carreiras no judiciário e a substituição gradativa dos cargos de oficial escrevente por técnicos judiciários (que já possuem dentre as suas atribuições a de elaborar minutas), o volume de trabalho das assessorias poderá ser compartilhado com os novos servidores.

Assim, os novos técnicos judiciários (independentemente do setor em que lotados – cartório ou gabinete) passariam a elaborar minutas de decisões, sem a necessidade de designação de função gratificada.

A única questão é que, em virtude da existência do grande número atual de oficiais escreventes ativos no judiciário gaúcho (3.472) (com expectativa de nomeação de mais oficiais escreventes no início do ano de 2018), não é crível que, em curto espaço de tempo, haverá número de técnicos judiciários suficientes para suportar a carga de trabalho dos gabinetes. Vejamos o quantitativo de servidores por cargo:

Tabela 2. Quantitativo de cargos no 1º grau de jurisdição.
Quantitativo de Cargos no 1º grau de jurisdição

Cargo	Quantitativo de Servidores
Oficial Escrevente	3.472
Oficial Ajudante	199
Escrivão	228
Distribuidores-Contadores	66
Distribuidores	2
Contadores	1
Auxiliares de Serviços Gerais	150

Fonte: elaborado pela autora. Dados disponibilizados no dia 01.11.2017 pelo Serviço de Cadastro dos Servidores Judiciários – SECASEJ (contagem a partir da entrada do servidor no RHE).

Da verificação a respeito do quantitativo de cargos de oficial escrevente percebe-se que o número atual de cargos providos se aproxima, em muito, ao número de cargos criados em lei.

Tabela 3. Quantitativo de cargos de oficial escrevente.

Quantitativo de cargos de Oficial Escrevente			
Cargo	Criados em Lei	Providos	Vagos
Oficial Escrevente	3773	3497	276

Fonte: elaborado pela autora. Dados disponibilizados no dia 01.11.2017 pelo Serviço de Controle e de Provimento de Cargos e Núcleo de Cadastro dos Servidores do Judiciário - SECON (que leva em conta a partir da publicação do Boletim de Nomeação do servidor).

6.2.1.2 Estagiários

Com a virtualização processual e a redução das atividades cartorárias, as atividades administrativas atualmente desenvolvidas pelos estagiários de cartório serão desnecessárias. Com isso será possível deslocar essa força de trabalho, muitas vezes, atualizada e qualificada para auxiliar na atividade-fim.

Os estagiários, assim como os demais servidores, situam-se no centro operacional do TJRS.

Atualmente, não existe um padrão acerca do número de estagiários lotados em cada setor das unidades do estado. As vagas são criadas pela Corregedoria-Geral da Justiça, que também é responsável pela definição do setor da respectiva lotação. A tabela abaixo esclarece o quantitativo de estagiários lotados em cada um dos setores no âmbito do 1º grau de jurisdição:

Tabela 4. Estagiários lotados no 1º grau de jurisdição.

Estagiários lotados no 1º grau de jurisdição	
Setor	Nº de estagiários
Cartório	1703
Gabinete	950
Distribuição	111

Fonte: elaborado pela autora. Dados disponibilizados no dia 21.08.2017 pelo Setor de Estagiários do TJRS.

Entretanto, uma vez verificado pelo Juiz-Diretor do Foro a necessidade de serviço, é possível a transferência para atender às necessidades da comarca. Para tanto é necessário apenas o envio de Ofício pelo Juiz-Diretor do Foro direcionado para o setor de estágios do Tribunal de Justiça comunicando o remanejamento pelo período definido.

Recentemente foi aprovada alteração na Resolução 771/2009 - COMAG autorizando a transformação de 30 vagas de estágio de nível superior para o 1ª e 2ª grau para vagas de estágio de nível de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) na área de Ciências Jurídicas e Sociais junto aos gabinetes de desembargadores e de juízes. A remuneração equivale ao valor da bolsa de graduação, acrescida de 50%, mais vale-transporte e vale-alimentação. Foi feita

inclusive consulta aos gabinetes dos Desembargadores acerca do interesse. No que tange ao 1º grau de jurisdição, doze vagas restaram reservadas havendo um estudo na Corregedoria-Geral da Justiça a respeito da sua destinação. Na verdade, das doze vagas, dez vagas já restaram destinadas para unidades do Estado.

Atualmente, os estagiários do Poder Judiciário possuem uma carga de trabalho de 30 horas semanais e a bolsa-auxílio varia de R\$ 1.304,44 para estagiários de nível superior e R\$ 1.600,00 para os de pós-graduação (incluídos todos os auxílios, tais como vale-transporte e vale-refeição), conforme tabela abaixo:

Tabela 5. Remuneração dos estagiários do Poder Judiciário.

Remuneração dos estagiários do Poder Judiciário		
Nível de Formação	Valor da Bolsa-auxílio	Carga Horária
Estagiário de nível superior	R\$ 1.304,44	30 horas semanais
Estagiário de Pós-Graduação	R\$ 1.600,00	30 horas semanais

Fonte: elaborado pela autora. Dados disponibilizados no dia 21.08.2017 pelo Setor de Estagiários do TJRS.
* valores levam em conta todos os auxílios, inclusive vale-transporte e vale-refeição.

6.2.1.3 Subchefe de Cartório

No que tange ao cargo de subchefe de cartório (que corresponde ao cargo em extinção de oficial ajudante), também integrante do centro operacional do TJRS, permanece a grande dúvida: diante da virtualização processual, há necessidade de manutenção desta função exclusivamente nas atividades do cartório? Não seria o caso de o magistrado da unidade avaliar como a sua contribuição seria mais produtiva dentro da unidade judicial? Com a mudança de conceito de divisão da unidade judicial entre cartório e gabinete para uma equipe e unidade única, a função de subchefe de cartório poderia consistir, a critério do juiz titular, em um subchefe da unidade judicial.

A propósito inclusive já houve preocupação pelo Grupo de Estudos da Corregedoria-Geral da Justiça no expediente de número 0010-16/000944-5, que trata a respeito das atribuições do subchefe de cartório que deu origem ao expediente de número 0010-16/001856-8 no qual há previsão de Projeto de Lei com a finalidade de incluir expressamente dentre as atribuições do subchefe de cartório a de elaborar minutas de despacho, decisão e sentença.

6.2.1.4 Distribuidor-contador

Com o processo eletrônico a atividade atualmente desempenhada pelos Distribuidores do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul limita-se à validação dos processos novos que ingressam no sistema pelo Portal do Processo Eletrônico - PPE. Atividade extremamente simples e que poderia ser dispensada, a exemplo da sistemática adotada pelos demais Tribunais informatizados do País. Hoje os detentores do referido cargo situam-se no centro operacional do TJRS.

No âmbito da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul, não há mais atuação dos Contadores para o módulo de custas, taxas e despesas nos processos eletrônicos, sendo hoje atendido pelos servidores lotados nos cartórios, já que desenvolvido no sistema um módulo automatizado e facilitado para a emissão de guias de custas, de depósitos e de conduções. A competência dos contadores restringe-se aos processos físicos de cada comarca.

Da mesma forma, a URCA Contadoria, desde o dia 15 de outubro de 2015, passou a centralizar a elaboração de todos os cálculos provenientes de processos eletrônicos do estado. Portanto, os distribuidores-contadores e os contadores já não atuam em relação a esta atividade no processo eletrônico.

A propósito, hoje o quadro provido dos referidos cargos é bem enxuto, vejamos:

Tabela 6. Quantitativo de cargos no 1º grau de jurisdição.

Quantitativo de Cargos no 1º grau de jurisdição	
Cargo	Quantitativo de Servidores
Distribuidores-Contadores	68
Distribuidores	02
Contadores	1

Fonte: elaborado pela autora. Dados disponibilizados no dia 01.08.2017 pelo Serviço de Cadastro dos Servidores Judiciários – SECASEJ (contagem a partir da entrada do servidor no RHE).

6.2.1.5 Escrivão

Ao escrivão, também integrante do centro operacional, incumbe a chefia do cartório em que estiver lotado e a supervisão geral dos órgãos setoriais, sob a supervisão e a direção do juiz, podendo novas atribuições serem conferidas pela Consolidação Normativa Judicial, a fim de que sejam atendidas as necessidades circunstanciais de serviço.

Quadro 6. Atribuições dos Escrivães nos Serviços Auxiliares do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul.

ATRIBUIÇÕES DOS ESCRIVÃES DO PODER JUDICIÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL	
COJE	Consolidação Normativa Judicial
Art. 106 - Aos Escrivães, privativos ou não, incumbe: (...) 17 - realizar todos os atos que lhes forem atribuídos pelas leis processuais, por este Código, e em resoluções do Conselho da Magistratura e da Corregedoria-Geral da Justiça; (...)	Art. 229 - Aos Escrivães, privativos ou não, incumbe: (...) XVIII - realizar todos os atos que lhes forem atribuídos pelas leis processuais, por este Código e em resoluções do Conselho da Magistratura e da Corregedoria-Geral da Justiça; (...)

Fonte: elaborado pela autora. Dados obtidos no COJE e na Consolidação Normativa Judicial.

6.2.2 Unidade Remota de Cumprimento e Apoio - URCA

Uma das revoluções do processo eletrônico é justamente a possibilidade de o servidor trabalhar em diversas varas ao mesmo tempo sem a necessidade de deslocamento físico. Justamente com este pensamento é que, em abril de 2015, em parceria com a Direção do Foro da Capital, foi instalada a Unidade Remota de Cumprimento e Apoio – URCA, com objetivo de prestar auxílio aos cartórios no atendimento à tramitação dos processos eletrônicos nos Juizados Especiais do Estado inteiro.

Instituída pelo Ato n. 014/2015-COMAG, a URCA foi criada como Projeto Apoio ao 1º grau e consiste em uma unidade com atuação à distância, em cumprimento, em um primeiro momento, de processos eletrônicos. De forma que, seja feito um apoio à distância aos cartórios com deficiência de pessoal, ou nos quais o acúmulo grande de serviço não esteja sendo vencido pelos servidores locais, conforme mencionado no Relatório Anual de 2015 elaborado pela Corregedoria-Geral da Justiça. Diante do retorno positivo verificado pelo projeto URCA Cartório, houve expansão em relação a outras atividades: com isso surgiu a URCA Gabinete, que funciona como uma espécie de assessoria remota, auxiliando o magistrado à distância na

elaboração de minutas de decisões; e a URCA Contadoria, que centraliza os cálculos do Estado inteiro.

A ideia é justamente permitir a otimização dos recursos humanos, com a possibilidade de um mesmo servidor do Judiciário atuar em órgãos ou varas diversas sem a necessidade de deslocamento físico ou de nova lotação. Com isso, aqueles cartórios ou gabinetes assoberbados poderão receber auxílio momentâneo de servidores lotados na URCA, ou unidades que estão com demanda aquém de sua capacidade regular.

A inovação acaba com o conceito de cartório tradicional, permitindo que os servidores de uma central atendam a diversas varas do mesmo estado, seguindo um mesmo padrão de procedimentos.

A URCA é consequência direta do processo digital que, de um lado, faz desaparecer atividades próprias do processo em papel e, de outro, a imposição de um local físico de trabalho. Antes, era necessário trabalhar onde o processo estava. Agora, na era virtual, é possível trabalhar em qualquer lugar, remotamente.

A bem da verdade, não se pode, simplesmente, implantar o processo digital e manter as tradicionais estruturas cartorárias. O programa de virtualização precisa estar acompanhado de uma revisão de modelos, com especial atenção aos aspectos: flexibilidade nas estruturas e formas de organização de pessoas; troca de atividades manuais e repetitivas por intelectuais e quebra da ideia de local fixo para o trabalho.

É imprescindível alterar o conceito da lotação dos servidores para o de atribuição.

Quanto mais regular o sistema técnico, mais formalizado o trabalho operacional e mais burocrática a estrutura do núcleo operacional. O trabalho operacional torna-se mais rotineiro e previsível, permitindo maior especialização e formalização. Tal situação desencadeia um controle mais impessoal, porque uma vez desenhado o fluxo de trabalho, é retirado o poder dos trabalhadores não especializados (MINTZBERG, 2009).

Outrossim, a automação do núcleo operacional transforma uma estrutura administrativa burocrática em uma estrutura orgânica (MINTZBERG, 2009), na medida em que a sua automação proporciona mudanças na estrutura administrativa da organização, conduzindo-a para uma situação “pós-burocrática”.

A organização na busca de harmonia em sua estrutura, frequentemente está orientada para

uma das configurações. Contudo, é necessário, muitas vezes, criar suas próprias configurações, desenvolvendo estruturas novas e combinações originais dos parâmetros de *design* e dos fatores situacionais que, embora não previstas, consistentes (MINTZBERG, 2009). Foi o que o Poder Judiciário iniciou com a instituição da URCA.

6.2.3 Síntese das transformações estruturais pertinentes a partir da implementação do processo eletrônico

Considerando que nenhuma mudança pode ser realizada de forma drástica e que os esclarecimentos acima embasam diversas proposições, nas seções seguintes será apresentado um estudo comparativo com outros Tribunais, o plano de reestruturação organizacional da Instituição e, na sequência, sugestões de soluções para as unidades judiciais de 1º grau do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul divididas em fases de reestruturação organizacional. Antes, porém, segue um quadro com a síntese dos principais pontos da análise da situação atual:

Quadro 7. Síntese dos principais pontos de análise da situação atual.

Síntese dos principais pontos da análise da situação atual	
Estrutura do Gabinete do juiz	Em regra, composta por um assessor, um auxiliar de juiz (oficial escrevente com função gratificada) e um estagiário. Portanto, estrutura de assessoria inferior ao ideal para atender a carga de trabalho atual.
Estrutura do Cartório	Chefiada por um escrivão, responsável por uma equipe integrada, em regra, pelo subchefe de cartório (ou oficial ajudante), oficiais escreventes, auxiliares de serviços gerais e estagiários. Há, portanto, desnecessariamente dois cargos: de chefia e subchefia.
Estagiários	Força de Trabalho qualificada que pode vir a ser melhor aproveitada na atividade fim para elaboração de minutas.
Subchefe de cartório	Com a virtualização processual, há necessidade de manutenção desta função nas atividades do cartório? Não seria o caso de o magistrado da unidade avaliar se a sua contribuição não seria mais produtiva no gabinete?
Oficial Escrevente	Maior parte do núcleo operacional do Poder Judiciário. Atribuições limitadas frente ao que será necessário com o processo eletrônico. Revisão necessária.
Distribuidor-contador	Redução drástica das atividades em virtude da URCA Contadoria: mera validação dos processos, cuja distribuição e cadastro são realizados pelos advogados no sistema.

URCA	A inovação acaba com o conceito de cartório tradicional, permitindo que os servidores de uma central atendam a diversas varas do estado, seguindo um mesmo padrão de procedimentos. Alteração, em parte, do conceito de lotação dos servidores para o de atribuição.
-------------	--

Fonte: elaborado pela autora.

6.3 ESTUDO DAS TRANSFORMAÇÕES ESTRUTURAIS OCASIONADAS EM OUTROS TRIBUNAIS QUE JÁ IMPLEMENTARAM O PROCESSO ELETRÔNICO

No intuito de realizar um estudo comparativo acerca das estruturas organizacionais dos Tribunais brasileiros e as transformações realizadas em decorrência da implantação do processo eletrônico, foram contatados gestores e usuários do Tribunal Regional Federal da 4ª Região – TRF4, Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região – TRT4, Tribunal de Justiça de Santa Catarina – TJSC, Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul – TJMS, Tribunal de Justiça de São Paulo – TJSP, Tribunal de Justiça de Tocantins – TJTO, Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro – TJRJ e Tribunal de Justiça do Paraná – TJPR.

A seleção dos referidos Tribunais para o estudo levou em conta o porte das organizações, o estágio avançado no que tange ao programa de virtualização, bem como as instituições com Centrais de Cumprimento ou Unidades de Processamento de processos eletrônicos.

Para facilitar a elucidação a respeito do cenário dos demais Tribunais estudados, segue uma descrição por categoria, ressaltando exclusivamente as questões essenciais e os aprendizados para o plano. O comparativo detalhado entre os Tribunais, contudo, consta nas planilhas nos apêndices C e D e que não serão reproduzidas no presente plano em face da riqueza de informações.

6.3.1 Autonomia do magistrado para gerenciar a sua unidade

A partir do estudo comparativo, percebe-se que, não obstante a estrutura das organizações ainda permaneça dividida fisicamente em cartório e gabinete, em algumas Organizações (tais como TRF4 e TJSP), independentemente do setor de lotação do servidor, todos os seus integrantes auxiliam o magistrado na elaboração de minutas de decisões.

Quadro 8. Síntese comparativa sobre o gerenciamento da unidade judicial.

	TRF4	TRT4	TJSC	TJSP
Gerenciamento da Unidade Judicial e conceito de equipe única	Independente do setor de lotação do servidor, todos auxiliam o magistrado na elaboração de minutas de decisões. Não existe um modelo fixo de unidade judicial ou de quantidade de servidores de secretaria e gabinete. Portanto, os modelos de estrutura que existem na prática são muito variados.	Alguns servidores da secretaria (com capacitação ou formação jurídica) auxiliam na elaboração de minutas (mesmo sem FC), por discricionariedade do juiz.	Já existe o conceito de unidade e não de cartório e gabinete. As atividades de gabinete estão sendo mescladas com as do cartório.	As atribuições dos servidores lotados em cartório e gabinete são determinadas pelo magistrado da unidade judicial.

Fonte: elaborado pela autora.

No TJSP, por exemplo, as atribuições dos servidores lotados em cartório e gabinete são determinadas pelo magistrado da unidade judicial. Cada magistrado define as atribuições dos servidores a ele subordinados: centralização no gabinete das minutas de decisões ou delegação de tais atividades também aos servidores do cartório. No TJSP, por exemplo, dentre as atribuições do cargo de escrevente já constava a de elaborar minuta de decisão, de forma que estas já vinham sendo elaboradas pelos integrantes do cartório antes mesmo da virtualização processual.

O mesmo modelo foi verificado no TRF4, à medida que com o processo eletrônico os servidores das secretarias passaram a proferir minutas de despachos e decisões e, em algumas unidades, inclusive sentenças sem resolução do mérito. É o juiz da unidade quem define onde será a lotação do servidor e qual função (gratificação) será recebida: não há um modelo fixo de unidade judicial ou de quantidade de servidores de secretaria e do gabinete. Portanto, os modelos de estrutura que existem na prática são muito variados.

A questão atinente à definição das atribuições dos servidores restou esclarecida pelos

seguintes entrevistados:

O processo eletrônico permitiu aumentar o nível de conhecimento do servidor, na medida em que atividades administrativas e mecânicas foram automatizadas pelo sistema. O servidor de Secretaria assumiu a elaboração de minutas de decisões de despacho e de decisão, que antes consistia em atribuição exclusiva da equipe de gabinete. Essa alteração de competência trouxe mais motivação para os servidores de secretaria que, além de perceber o grande aumento de velocidade no tempo de tramitação do processo, tiveram a oportunidade de desenvolver outras atividades bem menos maçantes.

Não houve deslocamento de servidores da secretaria para o gabinete, somente houve adaptações no que tange às atribuições: servidores da secretaria passaram a serem responsáveis pela elaboração de minutas de despacho, decisões e de sentenças sem resolução do mérito e mais simples; servidores do gabinete, pelas minutas de sentenças com resolução do mérito. (Entrevistado 1).

A estrutura de trabalho precisa se adequar à nova realidade, a ênfase fica mais na decisão, do que na execução. As decisões mais complexas são dos gabinetes, mas toda a secretaria também elabora decisões, além de efetuar o cumprimento das decisões.

O conceito de divisão de cartório e gabinete precisará ser alterada o quanto antes. Os servidores de secretaria foram mais estimulados com o processo eletrônico e por este novo conceito, até porque suas atividades passaram a ser muito mais racionais e produtivas (Entrevistada 3).

Esse formato mais aberto permite que cada unidade, levando em conta suas peculiaridades, demanda de processos e capacidade intelectual de seus servidores, possa organizar-se da forma mais adequada para prestar um serviço mais eficiente à sociedade.

O que se percebe é que, com uma visão mais inovadora - talvez com alguns traços da configuração denominada de *adhocracia*, de Henry Mintzberg (2009) na parte administrativa -, os Poderes Judiciários em análise estimularam estruturas cujas tarefas não sejam extremamente fixas, permitindo maior flexibilidade e o deslocamento dos servidores, já que, diante da drástica redução das atividades de cartório, os atuais ocupantes começarão a ser minguados para outros setores ou atribuições, em que pese permaneçam no núcleo operacional. Nesse contexto, é necessário visar o bem cooperativo e primar pela eficiência da prestação jurisdicional, cabendo maior autonomia aos juízes titulares das unidades judiciais para melhor gerir seus subordinados.

Na *adhocracia* a estrutura altamente orgânica permite uma comunicação intensa de todos os níveis e um poder de decisão descentralizado, baseado na informalidade e no ajustamento mútuo. Assim, não se acentuam as diferenças em nível hierárquico.

6.3.2 Estrutura de servidores e estagiários

No que tange às estruturas organizacionais e composição dos cartórios e dos gabinetes dos magistrados, o quadro abaixo apresenta uma síntese acerca do cenário verificado nos demais Tribunais do País.

Quadro 9. Síntese comparativa das estruturas de cartório e de gabinete.

	TRF4	TRT4	TJSC	TJMS	TJSP	TJRJ	TJTO
Estrutura de Cartório	Diretor de Secretaria. Cerca de 75% dos servidores possuem FCs.	Diretor de Secretaria e mais técnicos (sem FG).	Chefe de cartório e 5 ou 6 técnicos judiciários (sem FG).	Diretor de cartório e mais 4 analistas (sem FG).	Diretor da serventia e servidores (sem FG). Previsão de redução do número de servidores.	Chefe da serventia e servidores (sem FG). Todos os cargos podem elaborar minutas.	Escrivão e mais 2 ou 3 servidores (sem FG). Antes tinham 5 ou 6 servidores.
Estrutura de Gabinete	Todos servidores elaboram minutas. Composta por 2 assessores e 2 assistentes.	Aumento da equipe: 1 assessor (FC5) e 1 assistente de execução (FC4).	Aumento da equipe: 2 CC e 1 FG. Deslocamento do cartório e criação de FG. Deslocamento de estagiários para o gabinete.	Aumento da equipe: 2 assessores e 1 assistente.	Aumento da equipe: de 2 passou a ter 4 auxiliares de gabinete.	Aumento da equipe: 4 assessores e 1 servidor sem FG (deslocado do cartório).	Aumento da equipe: 1 a 2 assessores, depende da carga de trabalho e solicitação do juiz.

Fonte: elaborado pela autora.

A estrutura de cartório do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, por exemplo, é composta apenas por um chefe de cartório (analista jurídico) e mais 5 a 6 técnicos judiciários (sem qualquer tipo de função gratificada). Este, inclusive, vem sendo o modelo adotado pelas demais Instituições estudadas: somente um servidor dotado de função gratificada de chefia no cartório, responsável pela gestão de outros servidores (sem qualquer outro tipo de gratificação). O número de servidores lotados no cartório, contudo, ainda varia bastante de acordo com cada Organização.

No Tribunal de Justiça de Santa Catarina houve o deslocamento de 3 estagiários do cartório para o gabinete (artigo 4º, inciso I, da Resolução 5/2015-GP), além, obviamente, do deslocamento de um servidor de cartório e a criação de mais uma função gratificada de assessor

de gabinete (Resolução 32/2013, expedida justamente durante o programa de virtualização).

Em regra, todos os Tribunais estudados aumentaram o número de assessores ou servidores no gabinete e, não apenas isso, muitas instituições passaram a delegar a atribuição de elaboração de minutas de decisões aos integrantes do cartório, conforme planilha constantes nos apêndices C e D, cabendo ao juiz titular da unidade definir tais atribuições.

O trecho abaixo exemplifica essa sistemática:

Atualmente na 5ª Vara Cível todos os servidores elaboram minutas de decisões e despachos, porque não existem mais as atribuições mecânicas. Este, na verdade, consiste no maior ganho, como também a satisfação das partes no tocante ao tempo de tramitação do processo, de não ocorrer mais situação de perda de processo, além de os prazos serem melhor contados.

O atendimento presencial diminuiu, praticamente só é mantido o atendimento pelo telefone. Ocorre um aproveitamento melhor da capacidade do servidor.

Atualmente na sua Vara possuem 12 servidores: sendo 4 funções comissionadas - FCs no gabinete e 6 funções comissionadas - FCs na secretaria. Ainda existe uma divisão da estrutura física, porém exclusivamente porque na secretaria, mesmo que remotamente, existe atendimento de balcão. Assim, o gabinete permanece um ambiente mais tranquilo e silencioso.

Em cada Vara é o magistrado que define as atribuições dos servidores. O TRF passou a investir muito em qualificação e cursos para os servidores e inclusive no tocante à qualificação exigida para os novos servidores.

A ideia é atuar menos de forma braçal e mais nos processos propriamente dito. (Entrevistada 2).

6.3.3 Digitalização de processos físicos

De acordo com a pesquisa realizada, verifica-se que a maioria dos Tribunais adotou a mesma estratégia no tocante ao acervo de processos físicos no 1º grau de jurisdição: promoveram a digitalização. Na grande maioria, permitiram que as unidades, por discricionariedade e mediante determinação do juiz titular, a providenciasse e, além disso, adotaram outros meios para implementação em todo o judiciário, conforme quadro abaixo:

Quadro 10. Síntese comparativa acerca da digitalização de processos físicos.

	TRF4	TRT4	TJSC	TJMS	TJSP	TJRJ	TJTO
Setor de Digitalização	Criada Central Exclusiva. Composta por servidores e estagiários.	Aproveitaram a distribuição para digitalizar em determinadas fases processuais. Não criaram setor novo no 1º grau.	Equipe de digitalização ficou sediada na capital, sob a coordenação e fiscalização da CGJ. Os servidores foram realocados do TJ e de outras diretorias. Optou-se por fazer um rodízio dos <i>scanners</i> .	Não criaram setor específico, mas, por um período, teve um grupo de apoio para atender a digitalização. Equipe terceirizada.	Não criaram setor específico. Não teriam capacidade de armazenamento e de pessoal para providenciar digitalização.	Estrutura da 1ª Vice-Presidência para digitalizar na fase recursal e eventualmente em outros casos. Não obtiveram êxito no 1º grau por falta de força de trabalho.	Na capital, foi criada Central Exclusiva e utilizado o pessoal do exército para a etapa de digitalização. No interior, unidades providenciaram, sem contratação de terceiros.
Estratégia	Unidades podiam digitalizar seu acervo, por discricionariedade. – Fase recursal	Coube ao Juiz Diretor do Foro definir a quem será o responsável: a secretaria de cada unidade, ou a antiga distribuição (atual CCDF). Digitalização na fase recursal pela processual.	As varas pilotos digitalizaram o acervo de processos logo após a instalação do eletrônico. O projeto acompanhou o cronograma de instalação do e-SAJ. As varas puderam optar entre digitalizar o acervo por conta própria, ou aguardar o cronograma.	100% digital. Unidades podiam digitalizar seu acervo, por discricionariedade. Não digitalizaram todos os processos. Os que já tramitavam em fase final permaneceram físicos, a não ser que a unidade quisesse digitalizar.	Optaram por não digitalizar processos, considerando a experiência negativa em face da demora enfrentada.	Unidades podem digitalizar por discricionariedade.	100% digital.

Fonte: elaborado pela autora.

Existem algumas opções, tais como: a criação de setor específico para a digitalização; a contratação de terceirizados; a utilização da força de trabalho dos próprios servidores da unidade

ou de outros setores; a elaboração de cronograma a ser respeitado por uma equipe itinerante no estado inteiro. A dúvida restringe-se ao melhor formato, já que no atual momento, em decorrência do grande acervo de processos físicos, não haveria capacidade de pessoal suficiente para providenciar a digitalização imediata.

Dos órgãos pesquisados, todos, com exceção da Justiça Estadual de São Paulo, promoveram a digitalização processual. No tocante ao 2º grau, da mesma forma, com exceção de São Paulo, todos optaram por providenciá-la quando iniciada a fase recursal.

O Tribunal de Justiça de São Paulo, por exemplo, em virtude do grande porte e volume de processos, optou pela manutenção do acervo de processos de papel, principalmente porque, na experiência realizada, a digitalização demonstrou-se muito cara e trabalhosa. Para diligenciar em relação a 30 mil processos levou-se cerca de três meses (tendo sido necessária a suspensão dos prazos).

No âmbito do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, o mesmo processo foi um sucesso na fase recursal, porque aproveitaram a estrutura da sua 1ª Vice-Presidência para a digitalização no 2º grau. Todavia, em que pese tenham tentado também no 1º grau, não obtiveram o mesmo êxito por falta de força de trabalho disponível, ou até mesmo por falta de elaboração de um plano e de estimativa adequada.

No início do projeto alguns juízes procuraram CGJ, e sobreveio, portanto, a autorização para a digitalização, assim as varas foram tornando-se híbridas. Entretanto, já que o TJRJ não possui um sistema de processo eletrônico, mas sim um sistema (sem qualquer automatização ou fluxo) acompanhado exclusivamente pela visualização do processo pelo computador, não houve estrutura suficiente para dar conta da demanda das unidades judiciais e do programa de virtualização.

Assim, considerando que o contrato assinado pela 1ª Vice-Presidência do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro possui um número exato de 4 milhões e meio de digitalizações ao mês, quando a fase recursal não esgota o limite estabelecido, a Corregedoria seleciona determinadas unidades para providenciar a digitalização, como foi o exemplo dos 52 mil processos digitalizados da VEC.

No Tribunal de Justiça do Paraná, por outro lado, houve forte campanha para o sucesso da digitalização dos processos. Em maio de 2014, houve inclusive a designação de Comissão para a

elaboração de projeto de Resolução para apresentação perante o Órgão Especial visando regulamentar as diretrizes a serem adotadas, bem como a definição de prazo para a total digitalização de acervo físico do Estado.

No Paraná, permitiram a digitalização dos processos físicos a critério do magistrado, em qualquer momento da tramitação do processo e, obrigatoriamente, quando da alteração da fase do processo (com base no Enunciado 129 do FONAJE e nos artigos 8º, *caput*, e 12, *caput*, da Lei Federal 11.419/2006). Tamanho foi o esforço para o êxito do projeto de digitalização que foi autorizado o pagamento de hora-extra para os servidores interessados em auxiliar com a digitalização.

A estratégia adotada no âmbito do 1º grau de jurisdição pelo TRF4, TRT4, TJSC, TJMS e TJTO, da mesma forma, permitiu que, por discricionariedade de cada magistrado, houvesse a digitalização pelas unidades judiciais interessadas, desde que observado o lançamento das decisões já proferidas. Para tanto, as unidades providenciavam a criação de um processo eletrônico a partir do físico (realizando a migração dos dados de autuação do processo físico).

A par disso, em algumas instituições foram criadas centrais exclusivas de digitalização (algumas com duração temporária), inclusive com cronograma estabelecido a ser seguido, como foi o caso do TRF4, TRT4, TJSC, TJPR e TJMS. Nas planilhas constantes nos apêndices C e D seguem maiores detalhes a respeito dos procedimentos adotados.

No TRF4 atuam no Núcleo de Digitalização 19 servidores e 9 estagiários que providenciam a digitalização diária de 30 a 40 processos. Em média, um processo é digitalizado em um turno.

No TJSC, outro belo modelo a ser seguido, as varas pilotos digitalizaram o acervo de processos logo após a instalação do processo eletrônico. Hoje existe um projeto de digitalização das unidades, que acompanha o mesmo cronograma de instalação da versão do sistema e-SAJ. As varas podem digitalizar o acervo por conta própria, ou aguardar o cronograma previsto na Resolução, que vem atendendo gradativamente pela DTI (empresa terceirizada) e o Departamento de Informática.

O TJSC optou por não adquirir *scanners*, mas montar uma equipe sediada na capital, como uma espécie de seção de digitalização. A CGJ coordena, fiscaliza e orienta, e os servidores são realocados do TJ e de outras diretorias, além de terceirizados (que correspondem a

grande maioria). Existe um estímulo para que as varas que possuam menos de 100 processos digitalizem por conta própria. Para as varas 100% digital são distribuídos certificados e selos identificando-as.

Outra sistemática interessante diz respeito ao Tribunal de Justiça de Tocantins, que contou com a força de trabalho do exército para providenciar a etapa de digitalização dos processos do Tribunal.

6.3.4 Distribuição automática dos processos eletrônicos e reestruturação das atribuições do setor da distribuição

A partir da pesquisa realizada verifica-se que todos os Tribunais adotaram a sistemática de distribuição automática dos processos, sem a necessidade de validação pelo distribuidor. Uma vez preenchidos os dados pelo advogado da parte autora e distribuída a ação, ela já passa a constar automaticamente na unidade judicial. Na grande maioria dos Tribunais estudados houve readequação das atribuições do setor da distribuição, inclusive com realocação de servidores para outros setores. A mais expressiva diz respeito à criação da Central de Atendimento ao Público – CAP, que passou a exercer um papel fundamental diante da virtualização processual no que tange à prestação de esclarecimentos aos jurisdicionados.

Quadro 11. Síntese comparativa das atribuições do setor da distribuição.

	TRF4	TRT4	TJSC	TJMS	TJSP	TJTO
Distri- buição	Distribuição Automática dos Processos, sem validação pelo distribuidor.					
Reestruturação do setor da Distribuição	Criação do Núcleo de Apoio ao Judiciário – NAJ. Nesse Núcleo uma das competências é a <u>Central de Atendimento ao Público – CAP.</u>	Criação da Coordenadoria de Controle da Direção do Foro – CCDF, com atribuições de atendimento ao público na <u>Central de Atendimento ao Público – CAP</u> e pela digitalização (de acordo com a discricionariedade do Juiz Diretor do Foro).	Tornou-se responsável pela correção e pelo recebimento de petições. A <u>tendência é a sua incorporação a uma Central de Atendimento ao Público.</u> em face do nível de automação do sistema.	A CPR verifica as novas ações e encaminha ao gabinete. Foram agregadas outras atividades ao setor de distribuição: elaboração de cálculo de custas e auxílio ao cartório no cumprimento processual, definido por discricionariedade pela comarca.	Redução do número de servidores da distribuição desde 2014. Hoje só há intervenção em alguns processos digitais criminais, não havendo reposição dos distribuidores aposentados.	Redução do número de servidores na distribuição. <u>Criação da Central de Atendimento – CA</u> com 2 servidores disponíveis. Antes da CA todas as secretarias possuíam computadores e <i>scanners</i> disponíveis para o público externo.

Fonte: elaborado pela autora.

Na Justiça Federal da 4ª Região, por exemplo, a distribuição é automática pelo sistema, portanto, uma vez protocolada a petição inicial pelo advogado, o processo é encaminhado para a unidade judicial competente. Cada unidade judicial define a melhor sistemática: se os servidores da secretaria ou do gabinete serão responsáveis pela sua análise e, caso necessário, a própria unidade providencia a redistribuição para outra vara.

No TJMS, o distribuidor não valida mais os processos, todas as novas ações são direcionadas ou para a Central de Processamento Remoto – CPR (que consiste em uma unidade centralizadora de cumprimento, semelhante aos moldes da URCA do TJRS) ou para o cartório. Ao setor de distribuição foram agregadas outras atividades, tais como: trabalhar com uma parte de cálculo de custas e auxiliar o cartório no cumprimento. Todavia, sempre depende da necessidade da comarca.

No TJSP, a distribuição é automática. Desde 2014, os processos não são mais validados pelos distribuidores. Como consequência, houve redução do número de servidores da

distribuição, que hoje somente atuam em raríssimas exceções, como em relação a alguns processos digitais criminais. Com isso, o TJSP não tem providenciado reposição dos distribuidores que se aposentam.

Nesse ponto, ao que parece, o Tribunal Regional Federal da 4ª Região e o Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região acertaram na reestruturação do setor da distribuição. Até porque, com o processo eletrônico em todos os Tribunais estudados, a distribuição passou a ser automática pelo sistema: uma vez protocolada a petição inicial pelo advogado (e preenchidos por este todos os dados cadastrais), o processo resta distribuído e encaminhado direto para a unidade judicial competente.

No TRF4, em face da virtualização processual, o setor de distribuição tornou-se um Núcleo de Apoio ao Judiciário – NAJ. Uma das competências desse núcleo passou a ser a Central de Atendimento ao Público – CAP, responsável pela atermção dos pedidos e auxílio aos advogados e partes, mediante a disponibilização de computadores e digitalizadoras. Importante frisar que, além desse setor, permanece disponível aos procuradores a sala da OAB em todas as comarcas (devidamente equipadas). Para elucidar a reestruturação organizacional do setor da distribuição os trechos abaixo são fundamentais:

O setor da distribuição sofreu alteração maior em decorrência da virtualização: passou a ser uma central de atendimento ao público localmente em cada comarca. Este setor passou a ser responsável pela atermção dos pedidos e pelo auxílio dos advogados e partes, mediante a disponibilização de computador e digitalizadora. Além deste setor existe nas unidades a sala da OAB. (Entrevistado 1).

O setor de distribuição desapareceu com o processo eletrônico. Hoje foi transformado em um setor responsável pelo atendimento ao público. O Núcleo (NAJ) ficou responsável pela digitalização e tende a crescer com a incorporação desta central de diligências. Assim, o cartório ficaria mais com as atribuições urgentes (Entrevistada 2).

Na capital, o setor denominado Central de Atendimento ao Público – CAP do TRT4 possui doze estações de trabalho disponíveis para utilização do público externo: partes, advogados e terceiros interessados em visualizar processos e peticionar. Segundo informações obtidas, o referido setor atende, em média, 400 advogados ao dia. Isso demonstra a grande procura e, principalmente, que a disponibilização desse atendimento é essencial para um programa de virtualização de excelência.

Nas comarcas do interior da Justiça do Trabalho da 4ª Região, a distribuição passou a se

chamar de Coordenadorias de Controle da Direção do Foro – CCDF e a ter outras atribuições administrativas: atendimento ao público, digitalização (de acordo com a determinação do Juiz Diretor do Foro), além de serem responsáveis pela Central de Mandados. O cargo de distribuidor passou a ser de Controlador de Controle da Direção do Foro, havendo inclusive tendência de redução da sua remuneração (CJ1) pelas adaptações sofridas em suas funções.

Ainda em relação à Justiça do Trabalho, no interior, coube ao Juiz Diretor do Foro definir quem será o responsável pela digitalização: a secretaria de cada unidade, ou a Controladoria de Controle da Direção do Foro – CCDF. Entretanto, a partir de janeiro de 2017 a Controladoria de Controle da Direção do Foro de cada comarca passou a providenciar a digitalização de determinadas peças em relação aos processos com trânsito em julgado e posterior distribuição no formato virtual. Nesse caso, conforme previsão da Resolução 185/2017, o advogado recebe comunicação acerca do novo número do processo.

Afora isso, como o Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região não está mais autorizado a repor vagas de servidores em decorrência de aposentadoria, começaram a deslocar os distribuidores das atuais Controladorias de Controle da Direção do Foro para suprimir as vagas dos servidores nas unidades judiciais.

O Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul agregou outras atividades aos distribuidores que, de acordo com a necessidade da comarca, passaram a auxiliar até mesmo o cartório no cumprimento das determinações judiciais e na elaboração de minutas de despacho, decisões ou sentenças.

Com a mesma ideia, o Tribunal de Justiça de Tocantins criou o CONJUN, uma espécie de Contadoria Judicial Unificada de Custas do 1º grau que centraliza os contadores do estado, prestando um serviço padronizado e com divisão equânime. Todavia, houve a manutenção dos contadores nas suas próprias comarcas e unidades.

Qualquer dúvida em termos de contadoria, os juízes de Tocantins remetem o processo ao CONJUN. Nesse setor foram centralizados todos os contadores do Tribunal, considerando que existem 41 comarcas e somente 38 contadores. Assim, o serviço foi padronizado.

6.3.5 Centrais de Cumprimento Remoto

Alguns Tribunais de Justiça já adotaram o modelo denominado “cartório do futuro”. São eles: Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul, Tribunal de Justiça de São Paulo, Tribunal de Justiça de Santa Catarina e Tribunal de Justiça do Ceará.

Quadro 12. Síntese comparativa das Centrais de Cumprimento.

	TJMS	TJSP	TJSC	TJTO
	“Cartório do Futuro”			Piloto no crime.
Nome da Unidade	Central de Processamento Eletrônico – CPE.	Unidade de Processamento Judicial – UPJ e Unidade Remota de Processamento Digital - URPD	Divisão de Tramitação Remota – DTR e o Cartório Remoto do Processo Eletrônico - CREPE.	Secretaria Criminal Única – SECRIM. Núcleo de Apoio às Comarcas – NACOM.
Deslocamento de servidor	Remoção de servidores das unidades originais.	Ainda não houve redução ou deslocamento dos servidores, mas pretendem fazê-lo.	Remoção de servidores. Alterou o conceito de lotação dos servidores para o conceito de atribuição.	SECRIM – Remoção de servidores. NACOM – Não ocorre o deslocamento, porque a maioria dos integrantes é de cargos comissionados.

Fonte: elaborado pela autora.

No Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul, os servidores do interior do estado e das unidades atendidas pela Central de Processamento Eletrônico – CPE são removidos para a capital. Consiste em uma moeda de troca: a cada 1000 processos avocados pela CPE, a unidade precisa encaminhar, pelo menos, 1 servidor.

Portanto, quando a CPE absorve o serviço do cartório, automaticamente 2 ou 3 servidores saem da unidade judicial e passam a trabalhar na referida central. Se a CPE estiver já com o quadro completo, é permitido o serviço em teletrabalho. No início, contudo, os servidores eram sempre removidos. Por exemplo: vieram 3400 processos de uma comarca para cumprimento e, em contrapartida, 3 servidores do cartório foram removidos para atuar na CPE, permanecendo na unidade judicial somente 200 processos.

No Mato Grosso do Sul, a divisão dos processos é feita por Coordenadorias responsáveis por 150 servidores, sendo que cada um deles atende de duas a três varas, em média. Quando o servidor é removido para a CPE passa a receber gratificação de 20% pelo serviço, mas trabalha 1 hora a mais para tanto.

Hoje, das 54 comarcas, a CPR já atua em 38 delas de forma permanente. Atualmente, a CPE do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul atende 26 varas do Juizado Especial Adjunto, 21 de execução penal, 3 de violência doméstica, 1 de execução fiscal municipal e 1 de crime residual.

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina, outro exemplo, alterou o conceito de lotação dos servidores para o conceito de atribuição. A competência permanece plena do juiz da vara, mas é a Divisão de Tramitação Remota – DTR que dá seguimento ao cumprimento do processo. O juiz da unidade pode optar entre ter ou não o auxílio da DTR.

A base das chefias da Divisão fica localizada em Florianópolis, mas há servidores em diversos locais do estado em teletrabalho (com produtividade de 20% a mais que os funcionários presenciais). Atualmente, elas atendem as competências de execução fiscal, penal, execução penal, execução de título extrajudicial, cumprimento de sentença e bancária.

As Divisões de Processamento Remotas são separadas pelas fases do processo (seções internas) e estão sob a coordenação de 2 juízes cooperadores que atuam também em outras unidades judiciais. A DTR faz todos os cumprimentos do cartório, inclusive o Bacenjud, porém, não elabora decisões (que ficam restritas à unidade judicial).

Na unidade judicial atendida pela Divisão de Processamento Remoto, em regra, permanece somente uma equipe de gabinete, além do chefe de cartório. Às vezes, fica um servidor do gabinete responsável pelas atividades urgentes de cartório. Cada cartório beneficiado cede, pelo menos, um servidor para a Divisão, e o atendimento ao público permanece pela unidade judicial, assim como casos urgentes e expedição de alvarás.

Com isso, o chefe de cartório atua como um gerente do acervo de processos, responsável pelo apoio administrativo do magistrado, pelo reforço de gabinete, pela coordenação do serviço de atendimento e audiências, bem como pela emissão dos documentos urgentes e pela tramitação emergencial residual.

Portanto, os modelos adotados pelos Tribunais de Justiça de Santa Catarina e Mato Grosso do Sul devem servir de exemplo para o Rio Grande do Sul, até porque, além de muito bem planejados e estruturados, a sistemática adotada encontra-se em pleno funcionamento, com resultados perceptíveis.

No Tribunal de Justiça de Santa Catarina, por exemplo, é a Presidência quem define a

comarca que precisa de apoio. São analisadas nas inspeções as unidades e, com isso, passam a entrar na fila para receber o auxílio, mantendo-se um controle posterior para auferir se a unidade tem condições de manter o serviço ou se precisa permanecer com o auxílio remoto.

6.3.6 Síntese comparativa do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul e os demais Tribunais diante da virtualização processual

A mudança das estruturas, na verdade, consiste em uma condição para a sobrevivência da organização e para o seu desenvolvimento. É um conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização, entendendo ambiente de trabalho como ambiente técnico, social e cultural (MOTTA e VASCONCELOS, 2013).

Motta e Vasconcelos (2013) afirmam que as alterações comportamentais devem agir no sentido de tornar dinâmica dada estrutura, visto que a eficiência real de uma organização será determinada muito mais pelas pessoas que pela própria estrutura. Visa-se o desenvolvimento da criatividade e da comunicabilidade para a formação de equipes coesas e homogêneas, na tentativa de evitar as resistências à mudança, valorizando, sempre, os aspectos humanos do trabalho. O conflito, na maioria das vezes, é o grande responsável pela mudança, é o chamado agente da mudança.

O aumento da produtividade ou dos bons resultados não depende apenas da melhoria das regras, dos sistemas de trabalho e das estruturas formais; depende de elementos relacionados à afetividade e à melhoria do ambiente de trabalho. O estilo de relações humanas mais participativo e menos autoritário, propicia um aumento da produtividade e eficiência da organização.

Não há dúvida de que precisaremos de operadores preparados para o correto uso do sistema, já que computadores não possuem capacidade de associação e de análise crítica, ambas inerentes ao ser humano, de modo que, sem operadores capacitados e treinados, a tecnologia pouca serventia terá. Assim, tudo indica a necessidade de dar continuidade aos projetos, bem como investir cada vez mais na valorização e na capacitação técnica da equipe e na melhoria da infraestrutura tecnológica.

A implantação do processo eletrônico demandará, pois, servidores mais preparados para a atividade fim, uma vez que as atividades administrativas e mecânicas do cartório serão em grande parte automatizadas. Aqui, o grande desafio da Administração do Judiciário será o gerenciamento da matriz de competências, já que, diante do fluxo do processo eletrônico, as tarefas dos servidores cartorários serão outras, o que exigirá desenvolvimento de novas competências, raciocínio, habilitação e conhecimentos aprofundados para além da área do Direito. Para tal, será indispensável a correta capacitação dos novos servidores a fim de habilitá-los para o desempenho de atribuições com grau de exigência muito superior às atualmente desempenhadas em um ambiente de processo em papel. Isso implicará alteração, inclusive, a médio prazo, na forma de seleção dos novos agentes, diante das novas exigências do cargo.

Também será necessário investir no treinamento dos atuais servidores, que deverão estar preparados não só para a atuação cartorária, mas também deverão possuir conhecimento específico e habilidades na área de informática, para o desempenho das tarefas no âmbito do processo eletrônico.

Compreender que são constantes os processos de mudança e a necessidade da busca permanente de adaptações é imprescindível para uma gestão jurisdicional eficiente. Para tanto, a procura por novos conhecimentos e novas ferramentas capazes de assegurar essa adaptação, com ênfase no capital intelectual da própria instituição e nas práticas e iniciativas inovadoras, parece ser uma saída viável para o problema da morosidade (STUMPF, 2009).

Nesse contexto, o futuro do Poder Judiciário desejado, eficiente e eficaz iniciará a partir de uma revolução de valores, da quebra de paradigmas há muito estabelecidos e da aquisição de novos conhecimentos, estranhos à atividade judicante tradicional (STUMPF, 2009).

Diante das observações realizadas nas demais instituições, objeto do presente estudo, foi possível elaborar o seguinte quadro comparativo acerca das estruturas e das adaptações decorrentes da virtualização processual:

Quadro 13. Síntese comparativa da estrutura do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul e dos outros Tribunais diante da virtualização processual.

Estrutura	TJRS	Outros Tribunais
Unidade Judicial	Conceito de divisão entre equipe de cartório e de gabinete.	Conceito de equipe única da unidade judicial.

Autonomia Gerencial	Tarefas dos servidores definidas pela Consolidação Normativa Judicial e COJE. Ausência de discricionariedade para o magistrado gerenciar e definir atividades.	Autonomia para o gestor local (magistrado da unidade) atribuir aos seus subordinados as tarefas pertinentes de acordo com as suas capacidades.
Cartório	2 cargos de chefias: Escrivão e mais Subchefe de Cartório (com função gratificada).	Somente 1 cargo de chefia com Função Gratificada.
Gabinete	Manutenção da estrutura pequena existente.	Incremento da equipe.
Formato da Distribuição	Intervenção humana para a distribuição do processo eletrônico pelo distribuidor.	Distribuição automática do processo eletrônico.
Setor da distribuição	Manutenção do setor e das atribuições dos distribuidores.	Reestruturação do setor da distribuição: novas atribuições.
CAP	Ausência de suporte adequado aos usuários externos e disponibilização de local apropriado para uso de computadores e <i>scanners</i> .	Criação de Central de Atendimento ao Público – CAP com disponibilização de computadores e <i>scanners</i> .
Digitalização	Ausência ou pouco incentivo à digitalização.	Política de incentivo à digitalização para intensificação do formato eletrônico.
Centrais de Cumprimento	URCA: unidade sem relatórios e gerenciamento efetivo a respeito da produtividade de seus integrantes.	Coordenação com controle intenso e gerenciamento efetivo acerca da produtividade dos servidores, inclusive com metas definidas.

Fonte: elaborado pela autora.

6.3.7 Resistências enfrentadas pelos outros Tribunais

A dificuldade na comunicação interna prejudica a integração e o avanço da padronização. É necessário participar todos os integrantes do Poder Judiciário no que tange às estratégias que estão sendo adotadas e às razões pelas quais a organização está enfrentando transformações e adaptações, bem como em relação aos benefícios advindos.

É fundamental a criação de mecanismos que favoreçam a participação de todos os juízes e servidores do Poder Judiciário. A evolução da comunicação interna e externa é extremamente relevante. A criação de fóruns para o exercício da colaboração facilitaria o fortalecimento da organização no processo de mudança e, ainda, amenizaria as eventuais resistências.

Em se tratando das resistências enfrentadas pelos demais Tribunais do país, os trechos abaixo extraídos das entrevistas são extremamente esclarecedores:

As adaptações, obviamente, geraram resistências, mas mais por falha de comunicação e do sistema desenvolvido, do que pelo servidor propriamente dito. Por exemplo, quando precisavam executar determinada tarefa, a funcionalidade não estava devidamente desenvolvida. Contudo, a resistência não foi grande, porque o sistema realmente era muito robusto e sem instabilidades. A equipe responsável pelo desenvolvimento do sistema era realmente muito qualificada. Os servidores tinham consciência de que os ajustes eram todos necessários. Atualmente, todos os servidores amam o processo eletrônico. Como percebemos que o processo eletrônico veio para agregar, os usuários não criaram resistências (...) (Entrevistado 1).

Não teve resistência no seu grupo de trabalho. Todas as pessoas gostaram desde o princípio. Os mais velhos às vezes ainda querem trabalhar um pouco com os processos físicos para descansar os olhos e alterar as atividades. Os mais jovens, que já começaram a trabalhar no e-Proc, nem querem manusear os processos físicos, ficam inclusive perdidos.

Não teve resistência porque o sistema foi muito bem desenvolvido, até mesmo os advogados gostaram desde o princípio.

Sugere que seja trabalhado com os servidores do TJRS que uma coisa nova não vem pronta, é preciso trabalhar e dedicar-se. Os usuários que trabalham e que sabem o que pode melhorar ou aprimorar, ou como deveria ser, é que devem participar e auxiliar nos ajustes do sistema, até porque os analistas da informática não veem ou não sabem o caminho mais adequado. (Entrevistada 2).

Existe uma forte tendência à estabilidade e aos formatos de trabalho já estabelecidos. Qualquer tipo de transformação, por menor que seja, gera expectativa e retira o indivíduo da sua zona de conforto. É preciso que toda a organização ou instituição passe a encarar de forma diversa os seus problemas, os caminhos para a evolução de suas atividades e os meios que tem à disposição para o enfrentamento.

6.4 DESENVOLVIMENTO DE POSSÍVEIS SOLUÇÕES PARA A ESTRUTURA DAS UNIDADES JUDICIAIS DE 1º GRAU DO PODER JUDICIÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL

As configurações organizacionais apresentam estruturas puras, difíceis de serem encontradas na prática. Normalmente, são localizadas estruturas que se aproximam de uma das cinco configurações à medida que buscam harmonizar seus parâmetros de *design* e seus fatores

situacionais.

Henry Mintzberg (2009) destaca a existência de estruturas híbridas, ou melhor, estruturas que apresentam características de mais de uma estrutura pura. Um segundo ponto, também identificado por Henry Mintzberg (2009), é que as configurações podem ser utilizadas para descrever transições estruturais, isto é, a mudança de um tipo de estrutura organizacional para outra. Ainda, que as organizações – na busca da consistência entre parâmetros de *design* e fatores situacionais – podem desenvolver novos tipos estruturais, o que Mintzberg (2009) denomina de hipótese de criação.

O que verificamos, na realidade, é que o ideal seria uma espécie de combinação e configuração das estruturas organizacionais que levaria a uma hipótese de criação adequada para a realidade do Poder Judiciário.

A escola da configuração adota determinada estrutura para um determinado tipo de contexto. A estratégia é enfrentada como um processo de transformação, através de mudanças estruturais e inovações, que interrompem períodos de estabilidade, nos quais a transformação é consequência inevitável da configuração.

Nesse contexto, a transformação (ou ruptura) consiste no processo estratégico que leva a organização de uma configuração a outra (MINTZBERG *et al.*, 2010). O ciclo de vida das organizações é composto por sequências de configurações e por períodos de transformação. O sucesso da administração estratégica dentro esta visão consiste na capacidade de a organização sustentar a estabilidade e a adaptabilidade durante o maior tempo possível, reconhecendo periodicamente a necessidade de ruptura. Logo, a estratégia não pode ser estática, mas sim adequada a cada situação.

A seguinte reflexão é necessária: a organização adota um modelo rígido, inflexível de formulação ou de execução da estratégia? A administração estratégica da organização não deve sempre seguir uma mesma cartilha, deve procurar elaborar adaptações conceituais e metodológicas em função de cada contexto. Em geral, não há nenhuma estrutura mais adequada. A configuração mais coerente será formada se os parâmetros de *design* forem internamente consistentes e acompanhados de fatores situacionais.

Respeitando as estruturas atuais, concluiu-se que, pelo porte, organização e conservadorismo do Poder Judiciário, o tipo de configuração ideal seria uma espécie de

burocracia profissional avançada. Seja em decorrência da estabilidade, seja em virtude da repetição em determinado nível, em termos de operação a burocracia profissional avançada seria adequada, dando-se continuidade à configuração hoje existe denominada burocracia profissional. Por outro lado, em relação à parte administrativa, cujo lema corresponde à inovação, a *adhocracia* poderia ser extremamente eficaz, desde que a administração não atrapalhe a operação que corresponde à atividade-fim do Judiciário.

Todavia, para que esse híbrido entre burocracia operacional avançada e *adhocracia* administrativa pudesse ser alcançado pelo Poder Judiciário, haveria um longo trajeto. Além do mais, não há necessidade de adoção de uma única configuração, é possível a sua adoção para determinadas estruturas ou momentos. Não é fácil mudar culturas e formas de trabalho enraizadas há anos em um setor público. A primeira geração é sempre quem mais resiste.

Por óbvio que, para alcançar essa configuração, seriam necessárias etapas para a transformação e a preparação das unidades judiciais para as adaptações pertinentes. De modo que as estruturas organizadas de acordo com os modelos de burocracia profissional e de burocracia mecânica hoje existentes passariam a funcionar sob o modelo de burocracia profissional avançada (talvez um pouco mais próxima do proposto na *adhocracia*) ou, ao menos, alguma configuração semelhante, respeitados os seus fatores situacionais.

Na *adhocracia*, a estrutura altamente orgânica permite uma comunicação intensa de todos os níveis e um poder de decisão descentralizado, baseado na informalidade e no ajustamento mútuo. Não se acentuam as diferenças em nível hierárquico. Verifica-se nela maior apoio nas decisões tomadas, principalmente em face da participação dos executores. Na burocracia mecanizada, por outro lado, a resistência é grande pela falta de participação por parte dos operadores.

Como meta a ser alcançada, o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul deveria estimular estruturas cujas tarefas não sejam extremamente fixas, permitindo maior flexibilidade e o deslocamento dos servidores, já que, diante da drástica redução das atividades de cartório, os atuais ocupantes começarão a ser minguados para outros setores ou atribuições, em que pese permaneçam no núcleo operacional. É necessário visar o bem corporativo e o melhor para a instituição, sempre com o objetivo de melhora da prestação jurisdicional.

Entretanto, para ocorrer uma drástica alteração em termos de sistema, como, por exemplo,

a migração para o sistema eletrônico e-Proc e, conseqüentemente, das tarefas, é imprescindível uma preparação prévia da estrutura atual para as novas competências, sob pena de o Poder Judiciário enfrentar um grande colapso interno.

A estrutura cartorária irá, com o tempo, minguar. As competências dos servidores de cartório serão substituídas pelo sistema eletrônico e, conseqüentemente, sua estrutura será incorporada ao gabinete do juiz ou, talvez, para outros setores. Não existe lógica na sistemática atualmente adotada pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul: a assessoria do juiz, após a análise dos autos, limita-se à elaboração das minutas de decisões, cabendo ao cartório o cumprimento das determinações judiciais. O ideal seria que o mesmo servidor que estudou o processo e assessorou o magistrado na prolação da decisão seja responsável, também, pelo seu cumprimento, caso não tenha sido automatizado o cumprimento da decisão no sistema de processo eletrônico.

A Unidade Remota de Cumprimento e Apoio – URCA deveria funcionar como uma verdadeira assessoria de tecnoestrutura, responsável pela padronização maior em termos procedimentais.

Diferentemente da burocracia profissional, a *adhocracia* não pode confiar nas habilidades padronizadas dos especialistas para obter coordenação, porque levaria à padronização, e não à inovação. Ao contrário, deve tratar os conhecimentos e habilidades existentes meramente como bases para construir outros novos, mediante a fusão de seus esforços em equipes multidisciplinares. Estruturas que dependem da padronização para a coordenação (seja do processo de trabalho ou de outra forma) são geralmente referidas como burocráticas; ao passo que aquelas que dependem de supervisão direta ou ajuste mútuo, como orgânicas (MINTZBERG, 2009).

Segundo Henry Mintzberg (2009, p. 284 e 291), a separação do planejamento da execução impede a flexibilidade de a organização responder criativamente a seu ambiente dinâmico, até porque as metas vão surgindo à medida que as tarefas são realizadas:

Nas *adhocracias*, os diferentes especialistas devem unir esforços em equipes multidisciplinares, cada uma formada em torno de um projeto de inovação específico (...). A tomada de decisões específicas sobre projetos, o que normalmente seria considerado implementação, que as estratégias surgem – isto é, são formadas – na *adhocracia*. Isso ocorre porque, quando o propósito central de uma organização é a inovação, os resultados de seus esforços nunca podem ser predeterminados.

Na *adhocracia* operacional, por exemplo, a estratégia nunca se estabiliza, está em permanente mudança na medida em que os projetos são executados, sendo que a tomada de decisão é amplamente distribuída. Quando a estratégia se estabiliza, a estrutura deixa de ser uma *adhocracia*.

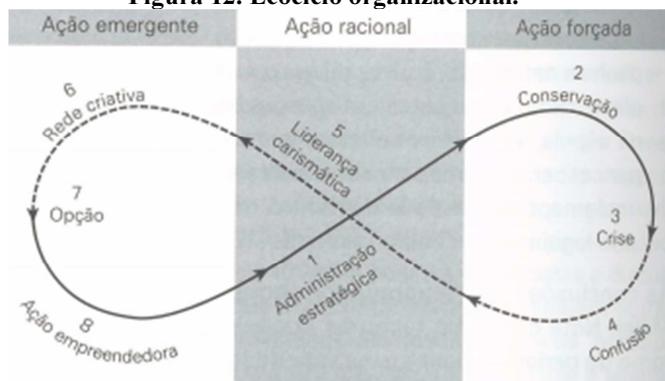
De acordo com Henry Mintzberg (2009), todos os tipos de forças levam a *adhocracia* a burocratizar-se à medida do seu envelhecimento. A *adhocracia* tende a estar associada aos primeiros estágios do desenvolvimento das estruturas organizacionais. O sucesso e o envelhecimento da organização encoraja a uma metamorfose na *adhocracia* operacional, encaminhando para condições mais estáveis e estrutura mais burocráticas.

A *adhocracia* não consiste em uma estrutura para todas as organizações, parece ser adequada para os novos setores da nossa era (como por exemplo: aeroespacial, eletrônico, consultorias multidisciplinares, etc)(MINTZBERG, 2009).

Em conclusão, Henry Mintzberg (1980) afirma que a organização efetiva favorecerá algum tipo de configuração, à medida que buscar harmonia em seus processos internos e consonância com seu ambiente. Mas algumas organizações serão inevitavelmente conduzidas a estruturas híbridas quando reagem a pressões contraditórias ou quando efetuam uma transição de uma configuração para outra. Além disso, acredita que a tipologia das cinco configurações poderá servir como uma ferramenta de diagnóstico no projeto organizacional.

Talvez a melhor maneira de gerenciar as mudanças seja justamente permitir que elas ocorram, ou seja, promover e preparar condições pelas quais as pessoas possam seguir seus instintos naturais para experimentar e transformar seus comportamentos (MINTZBERG *et al.*, 2010).

Na verdade, a mudança bem-sucedida flui do aprendizado, do crescimento e do desenvolvimento. Cabe a cada pessoa atingida pela mudança avaliar a sua posição: tornar-se vítima ou conquistador da mudança. É possível ignorá-la, resistir, responder a ela, tirar proveito dela ou criá-la.

Figura 12. Ecociclo organizacional.

Fonte: HURST (1995, p. 103).

Hurst argumentou que as organizações humanas têm ciclos em torno de fases semelhantes, entre ações emergentes e forçadas. A ação empreendedora conduz à conservação, ou acomodação do procedimento estabelecido, em grande parte como descreveu Chandler, o que acaba provocando crise e confusão, e isso estimula respostas criativas, tendo início então um novo ciclo. A metade da “frente”, ou “curva de desempenho” do modelo, mostrada como uma linha sólida, é o “ciclo da vida convencional”. De acordo com Hurst, é aqui que se encontra a “administração estratégica”. A metade de trás, ou “curva de aprendizado”, que aparece pontilhada, representa “um ciclo de renovação de ‘morte’ e ‘reconcepção’, menos conhecido”. Este é o domínio da “liderança carismática” (HURST, 1995, p. 104, grifos do autor).

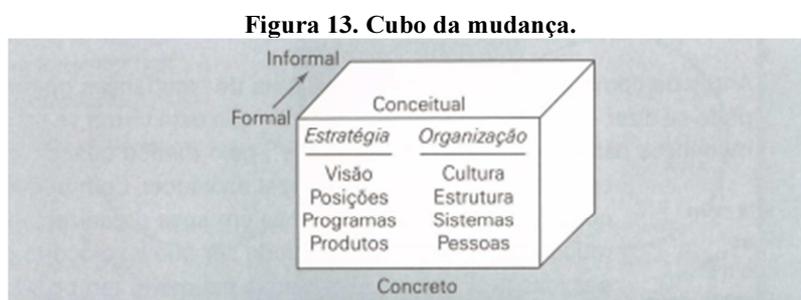
O modelo acima descreve um percurso sem fim entre a crise e a renovação. Algumas vezes as conexões entre os estágios podem ser suaves e imperceptíveis, em outras, contudo, rápidas.

Não é factível transformar, de repente, uma organização em uma usina inovadora em 6 meses. Não é viável, de maneira radical e rápida, a reengenharia de anos de maus hábitos e de processos mecânicos quando surge uma nova e revolucionária tecnologia, ou simplesmente delegar poderes a todos aqueles que tiverem anos de comando tradicional e condicionamento de controle. Todas essas mudanças de longo prazo de cultura, de sistemas, de hábitos e de aptidões precisam ser melhoradas antes de serem necessárias. Nas palavras de um antigo provérbio chinês: “cave um poço antes de ficar com sede” (MINTZBERG *et al.*, 2010, p. 311).

Juliano Stumpf (2009) defende que todo o processo de inovação e implementação de novas práticas e processos de trabalho por meio dela concebidos, ainda que possam ser desenvolvidos individualmente em cada unidade, somente trarão resultados relevantes para a instituição se forem por ela reconhecidos como valiosos e, a partir de então, incentivados de

forma organizada como meio de solução dos problemas e de progresso. A gestão eficiente, portanto, é fruto de um trabalho dedicado que coloca o funcionário como sendo parte do processo de gestão da tecnologia da informação, pois ele é uma ferramenta indispensável na condução para a administração pública eficiente e transparente (SOUZA, 2016).

A face do cubo mostra duas importantes dimensões da mudança: à esquerda, a mudança está relacionada à estratégia (a direção para qual a organização está voltada, o seu futuro); e, à direita, a mudança diz respeito à organização (o estado em que ela se encontra, o seu presente). Ambas dimensões devem ser consideradas quando se muda uma organização.



Fonte: MINTZBERG *et al.*, 2010, p. 312.

Não faz sentido a mudança exclusiva da estrutura sem mudar sistemas e pessoas, ou mudar a visão sem repensar em posições estratégicas e também projetar programas e produtos.

Logo, as mudanças sérias de uma organização exigem a transformação do cubo inteiro da mudança, ou seja: estratégia e organização. Em regra, a maior parte das mudanças é do tipo gradativo.

É possível reorganizar um departamento, mas não é possível reposicionar uma estratégia ou mudar a cultura sem fazer muitas outras mudanças associadas. E isso porque, para alterar a cultura, é imprescindível readequar outros fatores indicados no cubo da mudança: a estrutura, os sistemas e as pessoas (MINTZBERG *et al.*, 2010).

No que tange ao sistema, o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul adotará o maduro sistema e-Proc, proveniente do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, com perspectiva de implantação em quinze meses, a contar do dia 19 de setembro de 2017.

Em relação às pessoas, a Corregedoria-Geral da Justiça do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul e a Direção de Gestão de Pessoas – DIGEP iniciou um estudo em conjunto com a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, acerca da sensibilização dos

usuários e de sua preparação para o programa de virtualização processual. Além disso, será necessário, também, preparar a estrutura e a cultura do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul.

A fim de propor uma análise mais pragmática, será apresentado, na próxima seção, um quadro com o resumo das proposições sugeridas para a Corregedoria-Geral da Justiça Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul a título de reestruturação organizacional, a fim de preparar as unidades judiciárias para as novas rotinas de trabalho diante da virtualização processual, bem como otimizar os recursos humanos disponíveis para uma prestação jurisdicional ainda mais célere e eficiente. O detalhamento de cada uma das proposições abaixo consta, exclusivamente, no apêndice B desta dissertação, denominado Plano Gerencial para a Corregedoria-Geral da Justiça do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul.

6.4.1 Programa de Ações

Nesta seção, serão apresentadas sugestões de soluções estruturais para as unidades judiciais de 1º grau do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. As referidas proposições estão divididas em três fases de reestruturação organizacional, considerando que cada uma deverá ser promovida se e quando o momento situacional for o mais adequado.

No que tange à 1ª fase, sugere-se a sua implementação imediata ou assim que o número de processos eletrônicos aumentarem, a critério do magistrado de cada uma das unidades. Em relação às 2ª e 3ª fases, somente poderão ser avaliadas depois da expansão do programa de virtualização.

O propósito do presente programa de ações é contribuir para que o Poder Judiciário Estadual compreenda o momento atual e consiga planejar as medidas necessárias para evoluir no seu funcionamento administrativo, alcançando maior racionalidade sistêmica em seus procedimentos, além de uma configuração estrutural que integre as novas competências e tarefas diante da virtualização processual.

Para facilitar a compreensão das proposições sugeridas, segue um resumo dos itens englobados para cada uma das fases do programa de reestruturação organizacional:

Quadro 14. Plano de reestruturação organizacional das unidades judiciais do 1º grau de jurisdição do Poder Judiciário, separado pelas fases.

PLANO DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL		
FASE	Objetivo	Programa de Ação
1ª FASE	a. Unidade Judicial	Alterar o conceito de unidade judicial, proporcionando maior autonomia aos magistrados para gerenciar seus servidores e atribuir as atividades pertinentes e de acordo com as suas capacidades e necessidade de serviço.
	b. Estagiários	Auxiliar o Gabinete na elaboração de minuta
	c. Subchefe de cartório	Subchefe da unidade judicial (e não mais do cartório), inclusive com auxílio na elaboração de minuta.
	d. Oficial Escrevente/Técnico Judiciário	Auxiliar o Gabinete na elaboração de minuta
	e. Digitalização de processos físicos	Autorizar a digitalização dos processos físicos pelas unidades, mediante determinação do juiz; definir a estratégia de terceirização do serviço de digitalização; estabelecer as diretrizes para a digitalização (mediante a definição das peças mínimas e o procedimento de registro das decisões); submeter os assuntos à Comissão competente para deliberação a respeito do procedimento após a digitalização.
	f. Distribuição automática dos processos	Alterar o fluxo sistêmico do processo eletrônico, de modo a não existir mais a validação pelo distribuidor.
	g. Reestruturação do setor da Distribuição	Alterar as atribuições do setor da Distribuição; alterar o <i>layout do setor</i> ; criar a Central da Direção do Foro – CDF e a Central de Atendimento ao Público – CAP, além de estabelecer o auxílio dos contadores à URCA Contadoria na elaboração de cálculos, mesmo que remotamente, ou outras atribuições, a critério do Juiz Diretor do Foro.
	h. Central de Atendimento ao Público – CAP	Disponibilizar Central com estrutura de computadores e <i>scanners</i> ao público externo, com responsável presente (estagiário ou servidor).
	i. Expansão da URCA	Designar juiz responsável pela unidade URCA, criar núcleos por matérias e, uma vez avocada permanentemente a competência de determinada matéria, deslocar servidores das unidades judiciais para atuação na URCA, ou remotamente, quando aprovada a regulamentação do teletrabalho.
	j. Capacitação para os Gestores das Unidades	Intensificar o aperfeiçoamento e a qualificação dos magistrados e servidores no tocante à gestão jurisdicional.
2ª FASE	a. Atuação por atribuições e não por unidade judicial	Alterar o conceito de atribuições e tarefas da unidade judicial, mediante a definição de metas de produtividade a serem alcançadas, não importando a lotação do servidor.
	b. Unificação dos cartórios da comarca	Unificar os cartórios nas comarcas como uma verdadeira Central de Cumprimento da Comarca – CCC.
	c. Escrivães	Elaborar minuta de decisão ou outras atribuições a título de gerenciamento da unidade no sistema.
3ª FASE	a. Gratificação por produtividade	Criar remuneração de acordo com a produtividade de cada servidor, por faixas.

Fonte: elaborado pela autora.

Considerando que o Plano Gerencial formulado (constante no apêndice B) já foi apresentado, formalmente, para a Corregedoria-Geral da Justiça em agosto de 2017 e que, portanto, está sendo aplicado na prática, é imprescindível destacar a situação atual dos referidos projetos.

Algumas das proposições, inclusive, restaram acolhidas pela Administração do Poder Judiciário e já foram implementadas, como é o caso das proposições constantes nas alíneas “e”, “f” e “i”, respectivamente, digitalização dos processos físicos, distribuição automática e expansão da URCA, outras tantas encontram-se em fase de estudo e análise pela Corregedoria-Geral da Justiça, com perspectiva de aprovação, conforme quadro abaixo:

Quadro 15. Situação atual do plano de reestruturação organizacional das unidades judiciais.

PLANO DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL				
FASE	Objetivo	Programa de Ação	Situação atual	
1ª FASE	a.	Unidade Judicial	Alterar o conceito de unidade judicial, proporcionando maior autonomia aos magistrados para gerenciar seus servidores e atribuir as atividades pertinentes e de acordo com as suas capacidades e necessidade de serviço.	Não analisada.
	b.	Estagiários	Auxiliar o Gabinete na elaboração de minuta	Não analisada.
	c.	Subchefe de cartório	Subchefe da unidade judicial (e não mais do cartório), inclusive com auxílio na elaboração de minuta.	Não analisada.
	d.	Oficial Escrevente/Técnico Judiciário	Auxiliar o Gabinete na elaboração de minuta	Fase de estudo pela CGJ.
	e.	Digitalização de processos físicos	Autorizar a digitalização dos processos físicos pelas unidades, mediante determinação do juiz; definir a estratégia de terceirização do serviço de digitalização; estabelecer as diretrizes para a digitalização (mediante a definição das peças mínimas e o procedimento de registro das decisões); submeter os assuntos à Comissão competente para deliberação a respeito do procedimento após a digitalização.	Proposição aprovada. Fase de análise do melhor formato para implementação. Tendência de adoção de Núcleos de Digitalização descentralizados. Projeto piloto realizado desde o dia 01.11.2017 com relação à digitalização dos processos físicos administrativos e, desde 30.01.2018, sobre processos judiciais.
	f.	Distribuição automática dos processos	Alterar o fluxo sistêmico do processo eletrônico, de modo a não existir mais a validação pelo distribuidor.	Proposição aprovada. Fase de implementação no sistema pelo Departamento de Informática.

g.	Reestruturação do setor da Distribuição	Alterar as atribuições do setor da Distribuição; alterar o <i>layout do setor</i> ; criar a Central da Direção do Foro – CDF e a Central de Atendimento ao Público – CAP, além de estabelecer o auxílio dos contadores à URCA Contadoria na elaboração de cálculos, mesmo que remotamente, ou outras atribuições, a critério do Juiz Diretor do Foro.	Fase de estudo pela CGJ.
h.	Central de Atendimento ao Público – CAP	Disponibilizar Central com estrutura de computadores e <i>scanners</i> ao público externo, com responsável presente (estagiário ou servidor).	Fase de estudo pela CGJ.
i.	Expansão da URCA	Designar juiz responsável pela unidade URCA, criar núcleos por matérias e, uma vez avocada permanentemente a competência de determinada matéria, deslocar servidores das unidades judiciais para atuação na URCA, ou remotamente, quando aprovada a regulamentação do teletrabalho.	<u>Proposição aprovada no que tange à expansão, definição de novas diretrizes e designação de juiz responsável.</u> Implementação desde novembro de 2017. Fase de estudo pela CGJ no que tange às demais proposições
j.	Capacitação para os Gestores das Unidades	Intensificar o aperfeiçoamento e a qualificação dos magistrados e servidores no tocante à gestão jurisdicional.	Fase de estudo pela CGJ.

Fonte: elaborado pela autora.

Para aprofundamento acerca de cada uma das proposições apresentadas no programa de ação, deverá ser consultado o Plano Gerencial apresentado para a Corregedoria-Geral da Justiça do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul constante no apêndice B.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados gerados pela pesquisa efetivada, procurou-se evidenciar proposições que auxiliassem uma melhor compreensão do tema estudado, podendo de alguma forma contribuir com a organização, por meio dos resultados obtidos.

O objetivo geral do presente trabalho consistia em analisar como a implementação do processo eletrônico tem interferido na estrutura organizacional das unidades judiciais do 1º grau do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. Com base nesse objetivo, foram propostos outros quatro objetivos específicos.

Em que pese fundamental, isoladamente, a informatização dos processos não solucionará todos os problemas que impedem a prestação jurisdicional em tempo razoável. É imprescindível enfrentar o problema da organização cartorária do Poder Judiciário, defasada e obsoleta.

A solução para a morosidade não está atrelada exclusivamente ao aumento do número de juízes e servidores, mas sim à organização da instituição e às suas atividades, ao planejamento de suas ações e à busca por soluções inovadoras que simplifiquem as tarefas a serem desenvolvidas, o que pressupõe, em especial, o desprendimento e a mudança de cultura. Não há, contudo, como garantir que a virtualização processual proporcionará uma prestação jurisdicional mais eficiente, muito embora possa ser extremamente mais célere.

Como primeiro passo para a implementação da cultura da inovação, o Poder Judiciário, talvez de forma mais significativa em razão do conservadorismo da instituição e da vinculação aos aspectos legais de atividades e procedimentos, precisa aprender a vencer as resistências às mudanças (STUMPF, 2009). Conforme destacado por Hector Rafael Lisondo (2007), parte-se da premissa de que a primeira e a mais difícil das inovações é a cultural.

Paulo Roberto Motta (2001) afirma que o processo de mudança deve ser constante e com o objetivo de buscar a inovação como forma de desenvolvimento coletivo da organização e não como um mero aperfeiçoamento das suas práticas passadas.

Seguindo o exemplo da configuração da *adhoocracia*, de Henry Mintzberg *et al.* (2010), o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul poderia estimular estruturas cujas tarefas não sejam extremamente fixas, permitindo maior flexibilidade e o deslocamento dos servidores, já que,

diante da drástica redução das atividades de cartório, os atuais ocupantes começarão a ser minguados para outros setores ou atribuições, em que pese permaneçam no núcleo operacional. Nesse contexto, é necessário visar o bem corporativo e primar pela eficiência e eficácia da prestação jurisdicional e não apenas uma justiça mais célere.

O mundo moderno vive em constante e acelerada transformação: os avanços tecnológicos alteraram profundamente o modo de viver. É uma constante evolução, cada vez mais rápida, que exige uma permanente atualização das organizações, seus produtos, métodos de procedimentos e de trabalho com a mesma rapidez.

À medida que os processos físicos são transformados em virtuais, diversas funções administrativas são substituídas ou extintas pela tecnologia, representando uma verdadeira redução do número de níveis organizacionais e de pessoal necessário para determinadas atividades.

O desenho da estrutura atual da organização estudada remonta à época da sua criação. Os anos passaram, a tecnologia avançou, os sistemas foram substituídos, muitos procedimentos foram alterados, mas a estrutura organizacional do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul ainda não foi repensada ou efetivamente alterada.

A mudança torna-se necessária para a sobrevivência da instituição. A crescente demanda de processos não permite mais que os magistrados e servidores trabalhem da mesma forma realizada há décadas, quando a carga era bem inferior. É preciso que toda a organização ou instituição passe a encarar de forma diversa os seus problemas, os caminhos para a evolução de suas atividades e os meios disponíveis para o seu enfrentamento.

E, para que a mudança seja exitosa, é necessário aprender com os erros e acertos, bem como com a experiência do passado. Transformar uma organização exige uma grande dedicação de todos os envolvidos e, certamente, não será rápida, nem poderá ser radical. Certamente será um grande desafio promover todas essas transformações no contexto atual do Poder Judiciário.

A face do cubo da mudança, de Henry Mintzberg *et al.* (2010), deixa claro suas duas importantes dimensões: a mudança que está relacionada à estratégia (a direção para qual a organização está voltada, que corresponde ao seu futuro); e a mudança a respeito da organização (ou seja, o estado em que ela se encontra, o seu presente). É imprescindível levar em conta ambas as dimensões quando se pretende transformar uma organização (MINTZBERG *et al.*, 2010).

Por óbvio, não é aconselhável a mudança exclusiva da estrutura da organização sem transformar o sistema, as pessoas ou, tampouco, alterar a visão da organização, sem repensar em posições estratégicas e também projetar programas e produtos (MINTZBERG *et al.*, 2010).

Por conseguinte, o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul deve avaliar que as verdadeiras mudanças de uma organização exigem a transformação do cubo inteiro da mudança, ou seja: da estratégia e da organização.

A configuração mais coerente será formada se os parâmetros de *design* forem internamente consistentes e, acompanhados de fatores situacionais, formarem uma configuração coerente (MINTZBERG, 2009). Enquanto não há um modelo mais adequado para a organização eficaz, as organizações devem construir suas próprias estruturas, usando formas estabelecidas ou combiná-las. O que verificamos, na realidade, é que o ideal seria uma espécie de combinação e configuração das estruturas organizacionais que levaria a uma hipótese de criação adequada para a realidade do Poder Judiciário, o mais próxima da denominada burocracia profissional avançada em relação à atividade-fim e da *adhocracia* em relação à parte administrativa.

A estagnação em cada uma das configurações parece mais provável conduzir à morte da organização, ou então a uma transição para outra configuração (MINTZBERG, 1984). É preciso estar ciente dos perigos quando a força para a eficiência, por exemplo, começa a suprimir a inovação.

Conforme explica Mintzberg (2009), a ampla participação na tomada de decisão assegura maior apoio nas decisões tomadas, de modo que o estágio de execução acaba sendo mais tranquilo na *adhocracia* do que na burocracia mecanizada ou na profissional, em que há resistência dos operadores, por não participarem da decisão.

O aprofundamento do tema relacionado à teoria das organizações permitiu evidenciar que a realidade atual das estruturas do Poder Judiciário gaúcho não se encontra preparada e organizada de acordo com o que a teoria de Mintzberg sugere e, tampouco, com a realidade vislumbrada nos demais Tribunais pesquisados.

A partir dos ensinamentos de Henry Mintzberg (2009) restaram ainda mais evidentes as inferências em relação aos resultados da pesquisa realizada. A teoria de Henry Mintzberg (2009) ajudou a compreender a necessidade de redução das estruturas extremamente fixas, hierarquizadas e com pouca comunicação interna. Permitiu vislumbrar que uma organização

precisa estar constantemente em atualização e modernização. Ainda, proporcionou melhor compreensão acerca da necessidade de participação dos servidores e magistrados para que se sintam efetivamente responsáveis e integrantes desse processo de mudança.

A análise dos resultados permitiu que a pesquisadora vislumbrasse somente vantagens nas transformações sugeridas para o Poder Judiciário na seção 6.4.1. Dentre todas as propostas, é possível destacar que alterar o conceito de unidade judicial proporcionará maior autonomia aos magistrados para gerenciar seus servidores, atribuindo as atividades de acordo com suas capacidades e a necessidade do serviço; o deslocamento de servidores e de estagiários para auxiliar a assessoria do magistrado na atividade fim (ou seja, na elaboração de minuta de decisão), acelerará a prestação jurisdicional; e a reestruturação do setor de distribuição, em face da distribuição automática dos processos e a criação da CAP, permitirá maior eficiência do serviço prestado, além de oferecer auxílio ao público externo, em verdadeira inclusão dos jurisdicionados. Por fim, a expansão da URCA segue como uma tendência irreversível acerca do novo formato de trabalho proporcionado pelo processo eletrônico.

Com isso, todos os objetivos do presente trabalho foram alcançados. Procurou-se analisar como a implementação do processo eletrônico tem interferido na estrutura organizacional das unidades judiciais do 1º grau do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, mediante a comparação da estrutura atual das unidades judiciais antes da implantação do processo eletrônico e as mudanças estruturais necessárias a partir da implementação do processo eletrônico.

As proposições constantes na seção anterior (6.4.1) consistiram em um resumo das soluções e das possíveis transformações que podem vir a serem adotadas no âmbito do 1º grau de jurisdição do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.

As verificações realizadas partiram do estudo comparativo que levou em conta as adaptações em termos de estrutura organizacional promovidas por outros Tribunais com o advento do Processo Eletrônico.

A preparação das unidades judiciais para a expansão do processo eletrônico e a implantação do Sistema e-Proc, ao que tudo indica, exigirá, pelo menos, a adoção das providências propostas na primeira fase de reestruturação disposta no plano gerencial (constante no apêndice B). Com o avanço do programa de virtualização, será possível melhor avaliar a pertinência e precisar, eventualmente, o momento adequado para a adoção das providências

sugeridas na segunda e na terceira fase de reestruturação.

O referencial teórico desenvolvido por Henry Mintzberg (2009) mostrou-se pertinente para analisar a configuração estrutural da organização estudada. Não obstante, seria possível o seu aprofundamento em futuras pesquisas.

O aprofundamento dos conhecimentos obtido junto às teorias administrativas tornou-se fundamental para melhor compreensão sobre o direito e o funcionamento das estruturas internas do Poder Judiciário Gaúcho. O conteúdo teórico da administração permitiu a identificação dos conceitos e das explicações racionais para alguns procedimentos que já vinham sendo adotados na organização estudada, além de melhor fundamentar algumas experimentações sugeridas a partir das verificações feitas, na tentativa de modificar a realidade atual do Poder Judiciário gaúcho.

No âmbito individual, a elaboração do presente estudo contribuiu para o amadurecimento profissional da autora na condição de responsável pelo acompanhamento do programa de virtualização processual em relação à área de negócios do 1º grau de jurisdição do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. A contribuição ocorreu tanto no âmbito do conhecimento teórico quanto pelas percepções trazidas pelos resultados apresentados pela pesquisa aplicada.

A presente pesquisa não esgota o tema e deve ser aprofundada pelo estudo recentemente iniciado no âmbito da Corregedoria-Geral da Justiça do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, acerca dos desdobramentos decorrentes do processo eletrônico e das alterações de *layout* necessárias nos Fóruns em decorrência da virtualização processual.

É imprescindível a revisão das estruturas atuais e a preparação das unidades judiciais para a nova realidade. O questionamento que se faz é: afinal, quais as transformações estruturais pertinentes para o âmbito do 1º grau de jurisdição? A resposta está longe de ser respondida em sua plenitude, até porque não temos como prever, hoje, quais serão as inovações tecnológicas de amanhã, porém compreender e reconhecer que adaptações são indispensáveis para a sobrevivência da instituição já consiste em um grande começo.

Um próximo passo da pesquisa seria comparar este estudo com outros Tribunais de Justiça do mundo a fim de verificar se as estruturas organizacionais adotadas são mais eficientes ou não. Além disso, seria interessante avançar para o foco humano para melhor avaliar na área de gestão de pessoas a resistência dos servidores diante do esvaziamento das tarefas e das novas

atribuições.

Admite-se, assim, a necessidade de continuar aprimorando o conteúdo para chegar a um formato final e definitivo.

8 REFERÊNCIAS

ALMEIDA FILHO, José Carlos De Araújo. Humano, demasiadamente eletrônico. Eletrônico, demasiadamente humano - a informatização judicial e o fator humano. **Síntese Direito Civil e Processual Civil**, Porto Alegre, v.12, n.72, p. 83-94, jul./ago. 2011.

ARAÚJO, Aline Modesto. Modernização do poder judiciário através do processo virtual. **ESMAPE**, Recife, v. 13, n. 27, p. 57-84, jan./jun. 2008.

ARAÚJO, Luciano Vianna. O processo eletrônico a partir da jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça. **Revista do Advogado**, São Paulo, n. 120, p. 44-51, ago. 2013.

ARRUDA, Eduardo Henrique Pereira de. Processo judicial eletrônico: Tecnologia da informação e comunicação. **Multijuris**, Porto Alegre, v. 4, n. 8, p. 52-69, dez. 2009.

ATHENIENSE, Alexandre Rodrigues. A justiça brasileira e o processo eletrônico. **Revista Brasileira de Direito Processual**, Belo Horizonte, v. 17, n. 65, p. 69-84, jan./mar. 2009.

_____. **Comentários à Lei 11.419/06 e as práticas processuais por meio eletrônico nos tribunais brasileiros**. Curitiba: Juruá, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2011.

BEER M., EISENSTAT R. A. e SPECTOR, B. Why Change Programs Don't Produce Change. **Harvard Business Review**, n. 6, p. 158-166, nov./dez. 1990.

BLAU, P. W.; SCOTT, W. R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

BOESING, Leonardo da Cruz. **Morosidade na Justiça**. Trabalho de conclusão apresentado como requisito de graduação em Ciências Jurídicas e Sociais da UFRGS. 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/54454>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: abr. 2016.

BRASIL. **Código de Processo Civil**. Lei nº 13.105. Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm>. Acesso em: abr. 2016.

CAPAVERDE, Caroline Bastos; VAZQUEZ, Ana Cláudia de Souza. Implantação de processo eletrônico no sistema judiciário: um estudo sobre a aprendizagem organizacional em uma secretaria de gestão de pessoas. **READ: Rev. eletrôn. Adm.**, Porto Alegre, v. 21, n. 2, mai/ago.

2015, p. 462-490

CATTANI, Antônio David; HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed. rev. e amp. Porto Alegre: Zouk, 2011.

CHILD, John; KIESER, Alfred. "Development of organization over time". In: Eds. Paul C. Nystrom e William H. Starbuck. **Handbook of Organizational Desing.**, v. 1. Nova York: Oxford University Press, 1981. p. 169-98.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Metas 2010**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/metas-prioritarias-de-2010>>. Acesso em: 5 jun. 2016.

CONSELHO NACIONAL DA JUSTIÇA. **Cartilha do PJe**. Brasília. Conselho Nacional da Justiça, 2010. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/dti/pje/cd_pje/processo_judicial_eletronico_grafica.pdf>. Acesso em: 16 out. 2016.

CONSELHO NACIONAL DA JUSTIÇA. **Tribunais devem preparar plano de implantação do PJe**. Conselho Nacional de Justiça, 2011. Disponível em: <<http://processoeletronico.aasp.org.br/tribunais-devem-preparar-plano-de-implantacao-do-pje/>>. Acesso em: 16 out. 2016.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O poder dos juízes**. São Paulo: Saraiva, 1996.

DAL PAI, Daiane, *et al.* **Repercussões da aceleração dos ritmos de trabalho na saúde dos servidores de um juizado especial**. Saúde soc. [on line], vol. 23, n. 3, 2014, p. 942-952.

DELONE, William H.; MCCLEAN, Ephraim R. **Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable**. Information Systems Research, v. 3, n. 1, 1992.

DEOLINDO, Vanderlei. Planejamento Estratégico: Planejando a Gestão da Comarca. In: **Práticas inovadoras na jurisdição: a experiência dos magistrados do Rio Grande do Sul** / [organizado por] Núcleo de Inovação e Administração Judiciária. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2014.

DIEFENBACH, Gabriela de Souza. **Satisfação do usuário interno do sistema do Processo Eletrônico (E-PROC) da Justiça Federal da 4ª Região**. 2015. 90 f. Trabalho de conclusão do curso de Graduação em Administração. Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/130616/000978549.pdf?sequence=1>> Acesso em: 10 de ago. 2016.

GARCIA, Sérgio Renato Tejada. **Informatização e Prestação Jurisdicional: desafios e perspectivas**. Disponível em: <http://www.revistadoutrina.trf4.gov.br/artigos/edicao011/sergio_garcia.htm>. Acesso em: 30

out. 2016.

FALCÃO, Joaquim. **A reforma silenciosa da Justiça**. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/reforma/pdf/publicacoes/A%20reforma%20silenciosa%20da%20justica.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2016.

FOMBRUN, Charles J. **Structural dynamics within and between organizations**. *Administrative Science Quarterly*, v. 31, n. 3, 1986.

HAGE, Jerald. **Theories of organizations**. Nova York: John Wiley, 1980.

HAGE, Jerald; AIKEN, Michael; MARRET, Cora Bagley. **Organizational structural properties**. *Administrative Science Quarterly*, v. 12, 1967.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultado**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HEDBERG, Bo. How organizations learn and unlearn. In: Eds Paul C, Nystrom e William H Starbuck. **Handbook of Organizational Desing**, v. 2. Nova York: Oxford University Press, 1981.

HELOANI, R.; LANCMAN, S. **Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação**. *Revista de Produção*, São Paulo, v. 14, n. 3, 2004, p. 77-86.

HURST, D. K. **Crisis & Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

KLEIN, Marcelo M. **Processo Eletrônico da Justiça Federal da 4ª Região: verificação do resultado de sua implementação**. 2012. 97f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

KOTTER, J.P. Leanding Change: Why Transformation Efforts Fail. **Harvard Business Review**, n. 73, mar./abr. 1995, p. 59-67.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **Developing organizations: Diagnosis and action**. Reading: Addison Wesley Pub., 1969.

LISONDO, Héctor Rafael. O Grupo e a Inovação. In: MOREIRA, Daniel Augusto.; QUEIRÓZ, Ana Carolina S. (Org.). **Inovação Organizacional e Tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO Série 9000, versão 2000: Manual de implementação**. 7. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MINTZBERG, Henry. Administrando governos, governando administrações. **Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública** – v.1, n. 1 (nov. 1937) – Ano 49, n. 4, out/dez. de 1998. Brasília: ENAP, 1937, p. 148-164.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. 2. ed. 5 Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry. Organization design: fashion or fit? **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 59, ed. I, jan./feb. 1981, p. 103-116.

MINTZBERG, Henry. Produtividade que Mata. **GV-executivo**, v. 6, n. 6, nov./dez. 2007, p. 17-23.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. **Management Science**, v. 26, n. 3, mar. 1980, p. 322-341.

MINTZBERG, Henry. The Effective Organization: Forces and Forms. **Sloan Management Review**: Winter, v. 32, n. 2, 1991, p. 54-67.

MINTZBERG, Henry. The Organization as Political Arena. **Journal of Management Studies**, Montreal, v. 22. p. 133-154, mar. 1985.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NALINI, José Renato. **A rebelião da toga**. Campinas: Millennium, 2006. p. 172-173.

OLIVEIRA, Luiz Guilherme de; SANTANA, Rafael Liberal Ferreira de; GOMES, Vanessa Cabral. **Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. Brasília: ENAP, 2014.

PERROW, Charles. **Complex organizations: a critical essay**. 2. ed. Glenview, IL, Scott, Foresman, 1979.

SANTOS, Jr.; FREITAS, Henrique; e LUCIANO, Edilmara M. Dificuldades para o uso da tecnologia da informação. São Paulo: **RAE – Revista de Administração de Empresas**,

eletrônica, v. 4, n. 2, jul./dez. 2005.

SCHMIDT, Ricardo Pippi. **Administração Judiciária e os Juizados Especiais Cíveis: o caso do Rio Grande do Sul**. v. 1. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2008. p. 106/131.

_____. Gestão cartorária nos juizados especiais cíveis: inovação em busca de eficiência. **Revista dos Juizados Especiais: doutrina - jurisprudência**, Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, n. 54-56, p. 13-38, abr./ago. 2009.

SCHUMPETER, Josph Alois. **Teoria do Desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCOTT, W. Richard. **Organizations: rational, natural, and open systems**. Englewood Cliffs, Nj, Prentice Hall, 1981.

SEWELL, William H. A theory of structure: duality, agency, and transformation. **American Journal of Sociology**, v. 98, p. 1-29, 1992.

SOUZA, Evandro S. A gestão da TI dentro do serviço público. **SEGeT: X simpósio em excelência em gestão e tecnologia**, 2013. Disponível em: <<http://www.cpge.acdb.br/seget/artigos13/25218236.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2016.

STUMPF, Juliano da Costa. **Poder Judiciário: morosidade e inovação**. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2009.

TESHEINER, André Luis de Aguiar. Sistemas de informática para auxílio à atividade jurisdicional. In: **Práticas inovadoras na jurisdição: a experiência dos magistrados do Rio Grande do Sul / [organizado por] Núcleo de Inovação e Administração Judiciária – Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2014.**

THACH, Liz; WOODMAN, Richard. Organizational change and information technology: managing on the edge of cyberspace. **Organizational Dynamics**, 1994, p. 30-46.

TORKZADEH, Gholamreza; LEE, Jungwoo. **Measures of perceived end-user computing skills. Information e Management**. Japan, v. 40, 2003, p. 607-615.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. **Consolidação Normativa Judicial do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <http://www.tjrs.jus.br/export/legislacao/estadual/doc/CNJCGJ_Provimento_001-2017.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. **Código de Organização Judiciária do Estado - COJE (Lei Estadual Nº 7.356, de 1º de Fevereiro de 1980)**. Disponível em: <http://www3.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100018.asp?Hid_IdNorma=26547&Texto=&Origem=1>. Acesso em: 10 abr. 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. **Mapa Estratégico TJRS 2016/2020**. Disponível em: <http://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/planejamento_estrategico/doc/Mapa_estrategico_2016_2020_14_set_2016.pdf>. Acesso em: 05 out. 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. **BI (QlikView)**, 2016. Disponível em: <<https://bi.tjrs.jus.br/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. **Regimento Interno do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <<http://www.tjrs.jus.br/site/legislacao/estadual/>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. **Relatório Anual de 2007 elaborado pela Corregedoria-Geral da Justiça**. Disponível em: <http://www.tjrs.jus.br/site/administracao/prestacao_de_contas/relatorio_anual/2007/pdf/Relatorio_2007_Relatorios_Estatisticos.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. **Relatório Anual de 2015 elaborado pela Corregedoria-Geral da Justiça**. Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/site/administracao/prestacao_de_contas/relatorio_anual/2015/RA_2015_TJRGS/pdf/Relatorio_2015_07_Corregedoria_Geral_da_Justica.pdf>. Acesso em: 16 out. 2016.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. **Edição de final de ano do Jornal do TRF4**. Ano XIV. n. 60. Dez./2009. Disponível em: <http://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/arquivos/emagis_jornal_trf/Jornal60.pdf>. Acesso em: 16 out. de 2016.

ULRICH, David. **Os 7 princípios da liderança sustentável**. v. 17, n. 97. São Paulo: Hsm Managent, 2013. p. 28-35.

VIEIRA, José Luiz Leal. **Um desafio para o judiciário: o juiz líder**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2009.

VIEIRA, Luciano José Martins; COSTA, Silvia Generali da. Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 4, jul./ago. 2013.

WALTON, Richard. E. **Tecnologia da Informação: o uso das TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1993.

WEBER, Eduardo César. **Adequação da estrutura organizacional para implantar e coordenar sistemas de apoio judiciário na Justiça Federal da 4ª Região**, 2006. 137 f. Trabalho de conclusão apresentado como requisito de pós-graduação em Administração da UFRGS. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10183/103223>>. Acesso em: 18 jan. 2017.

WEBER, Max. **The theory of social and economic organization**. Trad. A. M. Parsons e T. Parsons. Nova York: Free Press, 1947.

WIEDEMANN NETO, Ney. **Gestão de Gabinetes de Magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2010.

WOODWARD, J. **Industrial organizations: Theory and practice**. Oxford: Oxford University Press, 1968.

APÊNDICE A – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Estratégia de implantação do Processo Eletrônico:

- Em qual data foi implantado o processo eletrônico e como se deu a adoção da obrigatoriedade?

Transformações decorrentes de implantação do Processo Eletrônico:

- Houve a extinção de algum setor ou de algum cargo? Em caso positivo, número e relação de setores que foram reduzidos?

- Houve a criação de algum novo setor ou cargo a partir do processo eletrônico? Em caso afirmativo, qual?

- Quantos servidores tinham no gabinete/assessoria e quantos estão lotados após a implantação do processo eletrônico?

- Houve o deslocamento de servidores de cartório/secretaria para o gabinete/assessoria? Em caso positivo, quantos servidores foram deslocados e quantos foram mantidos em cada secretaria/cartório?

- Houve o deslocamento de servidores de cartório/secretaria para algum outro setor? Em caso afirmativo, para quais setores foram deslocados?

- Caso não tenha ficado claro, quais foram as readequações feitas em termos de estrutura dos setores após o processo eletrônico e quais datas elas ocorreram?

- O setor da distribuição foi mantido após o processo eletrônico? Em caso afirmativo as atribuições permaneceram as mesmas?

Atribuições de cada setor:

- Quais as competências/atribuições de cada setor (secretaria, gabinete, etc.);

- Houve alteração das atribuições dos servidores? Em caso afirmativo, favor detalhar as

novas atribuições em cada setor (cartório/secretaria, gabinete/assessoria e na distribuição).

- O gabinete/assessoria cumpre o processo, ou limita-se a elaboração das minutas?
- O cartório/secretaria elabora minutas de despacho, decisão ou de julgamento?
- As atribuições dos setores são definidas por regimento (ou existe alguma previsão formal e legal), ou são respeitadas por determinação do Juiz presidente de cada Vara?

Resistências à implantação do processo eletrônico:

- Houve resistências às mudanças e à implantação do processo eletrônico? Em caso positivo, quais foram verificadas?
- Quais dificuldades foram enfrentadas durante a implantação do processo eletrônico?

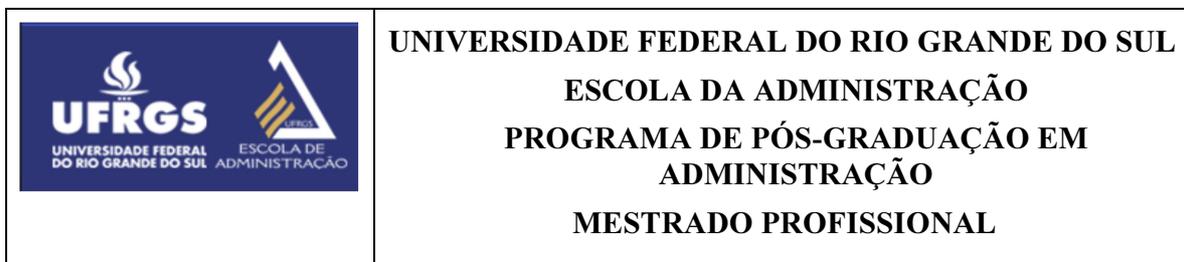
Processo de implementação:

- Como foi o processo de implementação do processo eletrônico?
- Foi feita a digitalização de processos? Em qual estágio? Foi criada uma Central responsável ou os servidores de cada unidade providenciaram?

Relação de cargos:

- É possível disponibilizar a relação de FGs existentes em cartório e gabinete e eventual regramento que alterou competências, setores ou que alterou FGs (caso tenha ocorrido alguma alteração após a virtualização processual).

APÊNDICE B – PLANO GERENCIAL PARA A CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA DO PODER JUDICIÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL



Sheron Garcia Vivian

**Plano Gerencial para a Corregedoria-Geral da Justiça do Poder
Judiciário do Rio Grande do Sul**

PORTO ALEGRE

AGOSTO, 2017.

Sumário

1. Propósito do Plano Gerencial.....	136
2. Introdução.....	136
3. Resumo Gerencial.....	137
4. Análise do Cenário: índices de produtividade x índices de processos eletrônicos.....	138
5. Análise da Estrutura atual do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul frente ao programa de virtualização.....	143
a. Oficiais escreventes e técnicos judiciários.....	145
b. Estagiários.....	150
c. Subchefe de Cartório.....	151
d. Escrivães.....	152
e. Distribuidor-contador.....	152
6. Estudo comparativo com outros Tribunais.....	153
a. Autonomia do Magistrado para gerenciar a sua unidade.....	154
b. Estrutura de servidores e estagiários.....	155
c. Digitalização de processos físicos.....	156
d. Distribuição automática dos processos eletrônicos e reestruturação das atribuições do setor da distribuição.....	159
e. Centrais de Cumprimento Remoto.....	162
f. Síntese comparativa do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul e os demais Tribunais diante da virtualização processual.....	164
7. Plano de Reestruturação Organizacional.....	165
8. Programa de Ações.....	166
1ª Fase de Reestruturação Organizacional.....	167
a. Unidade Judicial.....	167
b. Estagiários.....	170
c. Subchefe de cartório.....	172
d. Oficial Escrevente e Técnico Judiciário.....	174
e. Digitalização de processos físicos.....	176

	135
f. Distribuição Automática dos processos.....	180
g. Reestruturação Organizacional do setor da Distribuição.....	181
h. Central de Atendimento ao Público – CAP.....	183
i. Expansão da URCA.....	185
j. Capacitação destinada aos Gestores das Unidades.....	189
2ª Fase da Reestruturação Organizacional.....	190
a. Atuação por atribuições e não por unidade judicial.....	190
b. Unificação dos cartórios nas comarcas e criação de central de Cumprimento da Comarca – CCC.....	191
c. Escrivão.....	192
3ª Fase da Reestruturação Organizacional.....	193
a. Gratificação por produtividade.....	193
9. Conclusão.....	194
10. Referências.....	195

1. Propósito do Plano Gerencial

O propósito do presente Plano Gerencial é contribuir para que o Poder Judiciário Estadual compreenda o momento atual e consiga planejar as medidas necessárias para evoluir no seu funcionamento administrativo, alcançando maior racionalidade sistêmica em seus procedimentos, além de uma configuração estrutural que integre as novas competências e tarefas diante da virtualização processual.

Pretende-se, com isso, facilitar as tomadas de decisões cabíveis pela Administração do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul e, principalmente, auxiliar na reestruturação organizacional mais adequada das unidades judiciais no âmbito do 1º grau de jurisdição.

2. Introdução

No intuito de realizar um estudo comparativo acerca das estruturas organizacionais dos Tribunais brasileiros e das transformações realizadas em decorrência da implantação do processo eletrônico, foram contatados gestores e usuários do Tribunal Regional Federal da 4ª Região – TRF4, Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região – TRT4, Tribunal de Justiça de Santa Catarina – TJSC, Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul – TJMS, Tribunal de Justiça de São Paulo – TJSP, Tribunal de Justiça de Tocantins – TJTO, Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro – TJRJ e Tribunal de Justiça do Paraná - TJPR.

A seleção dos referidos Tribunais para o estudo levou em conta o porte das organizações, o estágio avançado no que tange ao programa de virtualização, bem como as instituições com Centrais de Cumprimento ou Unidades de Processamento de processos eletrônicos.

A pretensão do referido estudo consistiu em auxiliar na elaboração de um cenário dos Tribunais brasileiros. Concluída a pesquisa, os resultados analisados e interpretados são apresentados em formato de plano gerencial para a Corregedoria-Geral da Justiça do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. No anexo, restam acostadas planilhas destacando as maiores semelhanças e diferenças entre os Tribunais objeto do estudo (de modo a facilitar a comparação das informações), bem como entre as Centrais de Cumprimento Remoto.

3. Resumo Gerencial

O processo eletrônico tornou-se uma realidade e, em breve, abrangerá grande parte, isso se não abranger toda a atividade dos servidores e magistrados do estado. Todavia, a atual estrutura organizacional das unidades judiciais não dará conta do novo formato de atuação jurisdicional: muitas das tarefas cartorárias passarão a ser automatizadas, dispensando-se a atividade humana.

Por outro lado, a atividade intelectual e de assessoramento dos magistrados se intensificará na medida em que a virtualização processual acelera significativamente a tramitação dos feitos, exigindo maior qualificação dos servidores, o que exigirá aumento considerável no que tange à capacitação. Os treinamentos precisarão ser qualitativos e periódicos, assim como deverá ser primada a formação de gestores para atuação nas unidades judiciais, porque apenas o conhecimento jurídico, hoje, não é mais suficiente para administrar o volume de processos e a grande carga de trabalho.

A ideia é que, mesmo não havendo necessariamente uma alteração física, seja eliminada a divisão conceitual de cartório e de gabinete. Na verdade, o programa de virtualização proporciona uma verdadeira unificação dos esforços e uma única equipe integrante da unidade judicial.

Cada magistrado detém melhor conhecimento acerca da realidade da sua comarca e unidade, bem como dos seus servidores (peças fundamentais neste processo de organização para a melhoria da prestação jurisdicional), portanto, seguindo modelos de outros Tribunais, sugere-se que a Corregedoria-Geral da Justiça chancela um formato gerencial com maior autonomia aos seus verdadeiros gestores locais.

Por conseguinte, é necessário oportunizar maior discricionariedade para que o gestor local da unidade avalie as atribuições que devam ser desempenhadas por cada integrante da sua equipe.

O presente plano gerencial, portanto, decorre de intenso estudo desenvolvido e das conclusões elaboradas no trabalho de dissertação em mestrado profissional em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS por esta Coordenadora de Correição. Nas próximas seções serão detalhadas as proposições sugeridas para preparar as unidades judiciárias para as novas rotinas de trabalho diante da virtualização processual, bem como para otimizar os recursos humanos disponíveis visando uma prestação jurisdicional ainda mais

eficiente e célere.

Para tanto, este trabalho será dividido nas seguintes seções: apresentação de um resumo gerencial, destacando os principais resultados do trabalho; um comparativo a respeito dos índices de produtividade do Poder Judiciário e dos índices de processos eletrônicos ajuizados; e, na sequência, uma análise da situação atual do Judiciário gaúcho. Em sua continuidade, haverá um resumo do estudo comparativo realizado e, demonstrado o plano de reestruturação organizacional, será apresentado o programa de ação com as proposições de adaptações. Por fim, as conclusões decorrentes.

As referidas proposições estão divididas em três fases de reestruturação organizacional, considerando que cada uma deverá ser promovida se e quando o momento situacional for adequado.

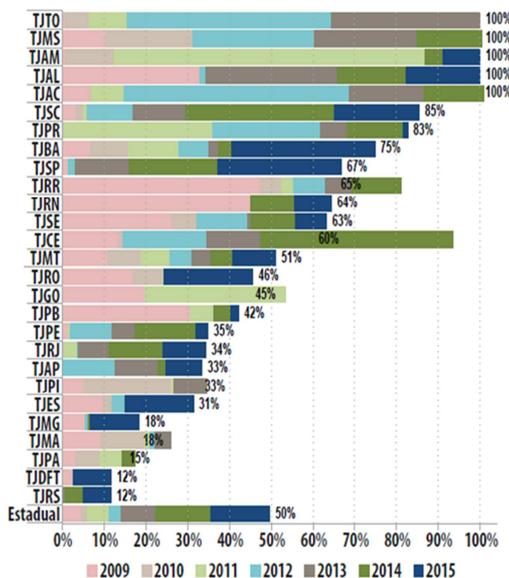
4. Análise do Cenário: índices de produtividade x índices de processos eletrônicos

O Poder Judiciário deve primar pela produtividade e maior vazão dos processos. Caso proporcionado maior discricionariedade e flexibilidade na definição das estruturas pelo gestor local, haverá tendência ao estímulo dos servidores, que se sentirão integrantes e responsáveis pela construção de um Judiciário melhor, além de mais valorizados pela confiança despendida.

Segundo levantamento apurado pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ no relatório *Justiça em Números*, referente ao ano-base 2015 (CNJ, 2016) e ao ano-base 2016 (CNJ, 2017), o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul consiste em um dos Tribunais mais eficientes e produtores do País.

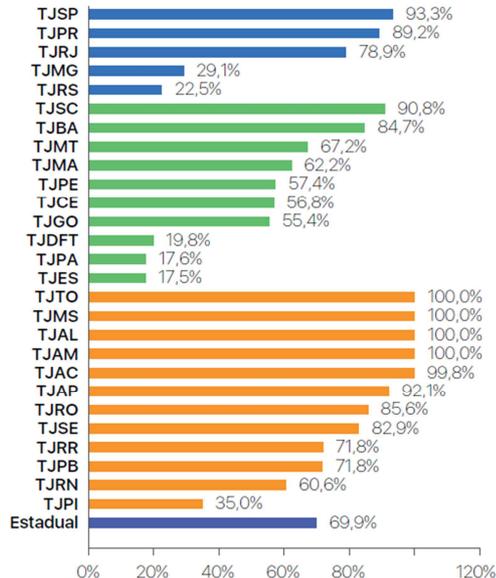
No entanto, a situação é extremamente contraditória: enquanto os integrantes do TJRS corresponderam aos mais eficazes, em contrapartida, no que tange ao número de processos eletrônicos distribuídos, o TJRS configurou na última colocação (no ano-base 2015). No ano-base 2016, o TJRS seguiu constando na última colocação perante os Tribunais de grande porte, porém, deixou de ser o último colocado em relação aos demais Tribunais, conforme gráficos que seguem:

Gráfico 1. Índice de processos eletrônicos na Justiça Estadual, por ano e Tribunal.
Ano-base 2015



Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2016, p. 104).

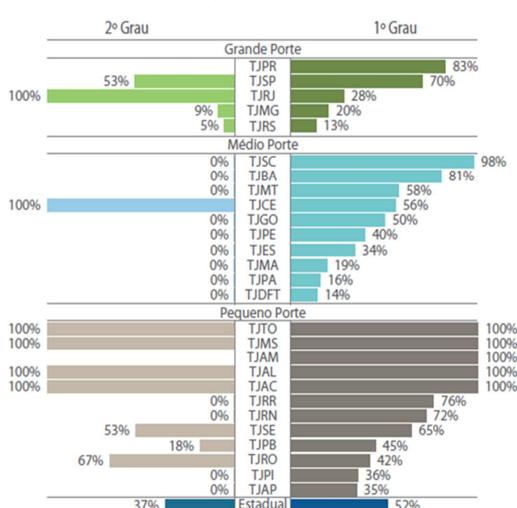
Ano-base 2016



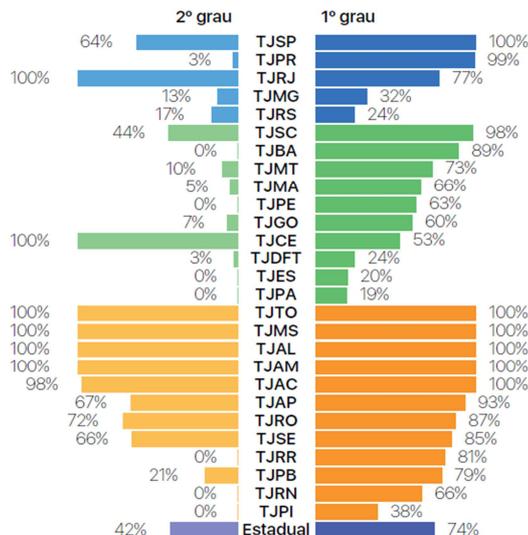
Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2017, p. 81).

Tanto no ano-base 2015, quanto no ano-base 2016, no quesito índice de processos eletrônicos, o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul configurou no âmbito do 1º grau de jurisdição mais de 70% atrás da instituição mais informatizada dos Tribunais de Justiça de grande porte:

Gráfico 2. Índice de casos novos eletrônicos, por Tribunal.
Ano-base 2015



Ano-base 2016



Fonte: Conselho Nacional de Justiça
(2016, p. 115).

Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2017, p. 99).

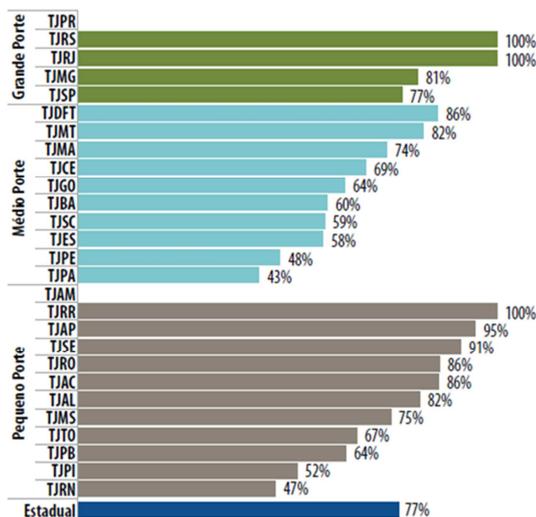
Esses dados demonstram que, mesmo disputando com outras Organizações, nas quais a grande maioria dos processos tramita no formato digital, os servidores do TJRS conseguem ser mais efetivos. Não custa frisar que os procedimentos cartorários em processos físicos são infinitamente maiores e mais exaustivos do que com relação aos eletrônicos.

Diante disso, é possível concluir que, com a intensificação do programa de virtualização, a tendência é uma redução ainda maior no que tange ao tempo de tramitação do processo e um aumento da produtividade dos servidores do TJRS (em face da eliminação das atividades burocráticas do cartório). Nessa perspectiva, se além desse ganho for possível proporcionar uma estrutura mais adequada à nova realidade e atividades, certamente o jurisdicionado final e a administração do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul serão beneficiados.

O índice de produtividade comparado da Justiça (IPC-Jus) consiste em um indicador criado pelo Conselho Nacional da Justiça que resume os dados de estatística do Poder Judiciário em uma única medida, de modo a refletir a produtividade e a eficiência relativa a outros Tribunais. Em resumo: esse método permite comparações entre Tribunais do mesmo ramo de justiça, independentemente do porte, pois considera o que foi produzido a partir dos insumos disponíveis para cada Tribunal.

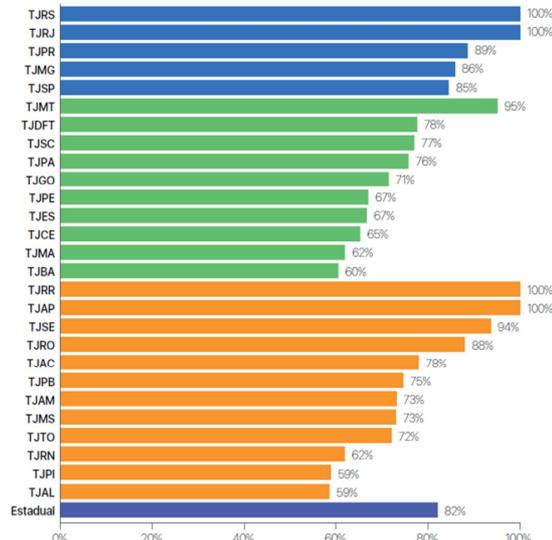
Desse modo, quanto maior o seu valor, melhor o desempenho da unidade, pois significa que ela foi capaz de produzir mais com menos recursos disponíveis. Assim, os Tribunais com melhor resultado são colocados na linha de frente e passam a ser considerados os mais eficientes. No quesito IPC-Jus, o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul configurou em primeiro lugar:

Gráfico 3. Resultado do IPC-Jus na Justiça Estadual, por Tribunal. Ano-base 2015



Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2016, p. 135).

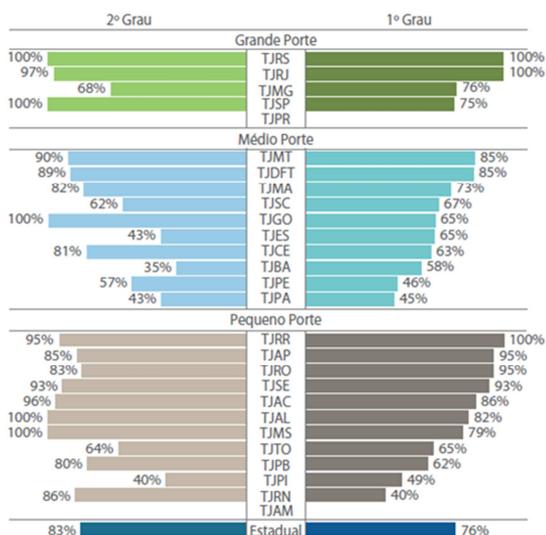
Ano-base 2016



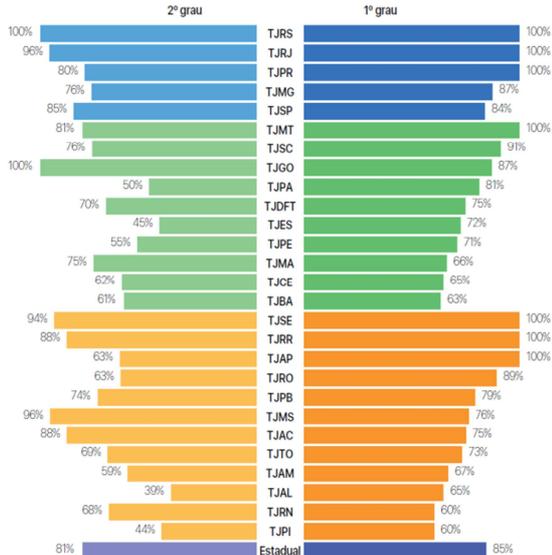
Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2017, p. 143).

Novamente no ano-base 2016, o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul foi o único Tribunal 100% eficiente em ambas as esferas. Todavia, sempre há o que melhorar, a sua virtude é que, em comparação com outros Tribunais, que possuem recursos semelhantes, foi capaz de baixar mais processos. Nos gráficos abaixo, está disposta a classificação do IPC-Jus do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul por instância:

Gráfico 4. Resultado do IPC-Jus da área judiciária na Justiça Estadual, por instância e Tribunal. Ano-base 2015



Ano-base 2016



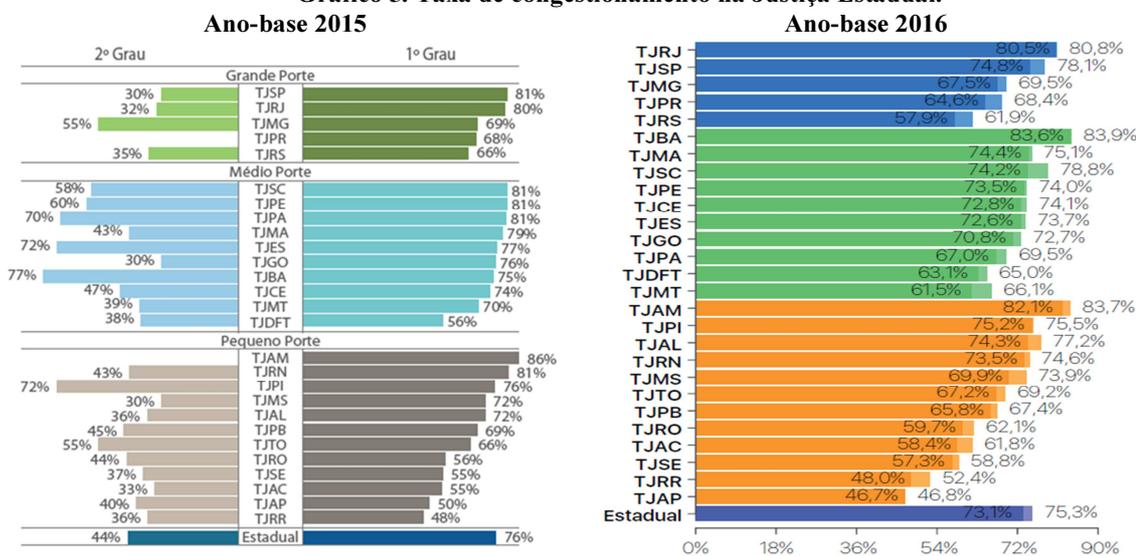
Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2016, p. 135).

Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2017, p. 144).

A partir dos gráficos acima é possível auferir que, segundo o relatório *Justiça em Números* de 2016 (ano-base 2015) e de 2017 (ano-base 2016) do Conselho Nacional de Justiça, somente o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (grande porte) apresentou indicador de 100% tanto no 1º grau, quanto no 2º e também ao considerar a área administrativa. Devido ao grande volume de processos de 1º grau, o IPC-Jus do TJRS é semelhante ao indicador total apresentado pelo TJRJ, que também é eficiente, embora este não seja no mesmo índice do TJRS em ambas as instâncias.

No ano-base 2015, o TJRS ainda apresentou elevados indicadores de desempenho e produtividade de magistrados e servidores de 1º grau, além de índice de atendimento à demanda superior a 100%. E, além da alta produtividade, no ano-base 2016, possuiu a quinta menor taxa de congestionamento dos Tribunais, o que demonstra as pequenas dificuldades para se perfectibilizar a tutela jurisdicional de maneira efetiva (em mais de dez pontos percentuais abaixo da média):

Gráfico 5. Taxa de congestionamento na Justiça Estadual.



Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2016, p. 117).

Fonte: Conselho Nacional de Justiça (2017, p. 79).

Contudo, não obstante os índices de maior eficiência da Justiça Estadual, com a expansão do programa de virtualização e do trabalho remoto, torna-se imperiosa uma remodelação em

termos de estrutura organizacional, principalmente para que a Instituição consiga otimizar a sua força de trabalho diante das atividades cartorárias substituídas pela automação do sistema de processo eletrônico.

Nesse contexto, vale ressaltar que o teletrabalho consiste em um formato moderno e eficaz, amplamente já adotado pelos outros Tribunais e que pode incentivar ainda mais a produtividade dos servidores do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, já que leva em conta metas a serem atingidas.

5. Análise da Estrutura atual do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul frente ao programa de virtualização

A estrutura atual das unidades judiciais de 1º grau de jurisdição do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul é composta por uma equipe de gabinete (como uma espécie de apoio na elaboração de minutas de decisões para os magistrados) e por um cartório (composto, em regra, por 3 a 8 servidores, de acordo com a carga de trabalho, liderados por um escrivão) no qual são cumpridos os processos, segundo determinação judicial.

A assessoria, na grande maioria das unidades, é composta por um assessor (cargo comissionado – CC), um auxiliar de juiz (oficial escrevente com função gratificada – FG para auxiliar o juiz) e um estagiário. A estrutura do cartório é chefiada por um escrivão, titular ou designado, responsável por uma equipe integrada, em regra, por oficial ajudante, titular ou designado com função gratificada, oficiais escreventes, auxiliares de serviços gerais e estagiários.

O quantitativo de cargos dos serviços auxiliares da justiça de 1º grau providos por unidade está definido pela ultrapassada Consolidação Normativa Judicial do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul e considera apenas o critério de número de processos em tramitação, não observa, portanto, a nova realidade das unidades judiciais diante da virtualização processual.

Desse modo, no cartório, existem como padrão dois cargos de chefias: o de escrivão (que provavelmente no futuro corresponderá ao de chefe de cartório), o de subchefe de cartório (que substituiu o cargo de oficial ajudante), além de 3 a 6 servidores sem função gratificada (distribuídos entre os cargos de oficial escrevente e auxiliar de serviços gerais), conforme tabela abaixo:

Tabela 7 – Critérios para o provimento dos cargos nas unidades judiciais.

Nº de processos	Servidores	
8) Até 300	1 Escrivão ou 1 Of. Ajudante 2 Of. Escreventes 1 Auxiliar de Serviços Gerais TOTAL: 4	1 Oficial de Justiça
9) De 301 a 600	1 Escrivão ou 1 Of. Ajudante 3 Of. Escreventes 1 Auxiliar de Serviços Gerais TOTAL: 5	2 Oficiais de Justiça
10) De 301 a 600 acima de 60 ingressos	1 Escrivão ou 1 Of. Ajudante 3 Of. Escreventes OU 1 Escrivão 4 Of. Escreventes 1 Auxiliar de Serviços Gerais TOTAL: 5	2 Oficiais de Justiça
11) 601 a 900 até 60 ingressos	1 Escrivão 1 Of. Ajudante 3 Of. Escreventes OU 1 Escrivão + 4 Of. Escreventes 1 Auxiliar de Serviços Gerais TOTAL: 6	2 Oficiais de Justiça
12) 601 a 900 acima de 60 ingressos	1 Escrivão 1 Of. Ajudante 4 Of. Escreventes 1 Auxiliar de Serviços Gerais TOTAL: 7	2 Oficiais de Justiça
13) Acima de 900 até 60 ingressos	1 Escrivão 1 Of. Ajudante 4 Of. Escreventes 1 Auxiliar de Serviços Gerais TOTAL: 7	2 Oficiais de Justiça
14) Acima de 900 acima de 60 ingressos	1 Escrivão 1 Of. Ajudante 5 Of. Escreventes 1 Auxiliar de Serviços Gerais TOTAL: 8	3 Oficiais de Justiça

Fonte: Consolidação Normativa Judicial do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul (2017, p. 94).

Em relação aos demais Tribunais do país é possível perceber que, em se tratando da estrutura de todos, ela permanece dividida em dois setores físicos: cartório ou secretaria e gabinete. O número de servidores da assessoria, de uma forma geral, é superior se comparado à realidade do TJRS e, no cartório ou secretaria, em regra, existe apenas um chefe de cartório (ou Diretor de Secretaria) com função gratificada (ou função comissionada), auxiliado por outros servidores sem qualquer tipo de função gratificada (excepcionado o caso do TRF4 cuja realidade

orçamentária permite que praticamente 75% dos servidores sejam reconhecidos por funções comissionadas).

Ponto importante e, ao que tudo indica, de grande atenção para o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul é que nas demais organizações estudadas, com a expansão do processo eletrônico, houve um incremento considerável no número de servidores na assessoria do juiz, principalmente porque com o processo eletrônico a atividade cognitiva e de elaboração de minutas de decisões passa a consistir na atividade de maior volume.

Logo, diante da realidade do processo eletrônico (que elimina as atividades mecânicas) e da diminuição significativa do tempo de tramitação do processo, com a eliminação dos tempos mortos, torna-se imperioso o reforço da equipe de assessoria do magistrado em relação ao pessoal de cartório, até porque a tendência no futuro é a de unificação das estruturas de cartórios para atender a todos os magistrados da comarca ou, pelo menos, em uma fase inicial, a redução e a alteração das atividades cartorárias.

O projeto ideal sem sombra de dúvidas seria a criação de novas funções gratificadas, mesmo que escalonadas para destinação no gabinete. Poder-se-ia pensar no planejamento de novas funções, de modo a manter o auxiliar de juiz como chefe de gabinete e haver outras gratificações como, por exemplo, assistente de juiz, com a atribuição exclusiva de elaborar minutas de despacho e de decisão.

Todavia, em face da realidade orçamentária atual e as possíveis resistências no âmbito da Assembleia Legislativa, talvez não seja o melhor momento para se pensar em aumento de despesa. Se o fosse, seria um cenário mais favorável e simples.

Nesse contexto, na tentativa de encontrar outras soluções para as estruturas de 1º grau do Poder Judiciário, por ora, passo a analisar a situação atual de alguns cargos para que, na sequência, seja possível apresentar proposições viáveis, sem aumento de despesa para o Tribunal de Justiça.

a. Oficiais escreventes e técnicos judiciários

Atualmente, o cargo de oficial escrevente (PJ-G-I) corresponde à maior parte do núcleo operacional do Poder Judiciário de 1º grau. Em relação ao referido cargo, foi protocolado, em 24

de maio de 2017, o Projeto de Lei de nº 93/2017, propondo a unificação das carreiras no Judiciário, mediante transformação do cargo de oficial escrevente, na medida em que forem vagando, para o cargo de técnico judiciário (cargo já existente no âmbito dos serviços auxiliares da justiça de 2º grau).

A unificação das carreiras no judiciário e a gradativa substituição dos cargos de oficial escrevente por técnicos judiciários, além de visar respeitar a Resolução 219 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, muito provavelmente preocupou-se com que os futuros servidores nomeados técnicos judiciários pudessem ter dentre as suas atribuições, de forma expressa, a de elaborar minuta de decisão, de despacho e de sentença (sem a necessidade de criação de função gratificada específica). No quadro abaixo, estão dispostas as atribuições dos referidos cargos:

Quadro 7. Atribuições dos Oficiais Escreventes e Técnicos Judiciários dos Serviços Auxiliares do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul.

OFICIAL ESCRIVENTE		TÉCNICO JUDICIÁRIO
COJE	Consolidação Normativa	Edital do Concurso - 2017
<p>Art. 116 do <u>COJE</u> - Aos Oficiais Escreventes incumbe: (Vide Lei n.º 8.353/87)</p> <p>I - auxiliar o Juiz, inclusive realizando pesquisas de jurisprudência e doutrina;</p> <p>II - substituir o Escrivão, quando designado, desde que não haja Oficial Ajudante ou este esteja impedido;</p> <p>III - atuar nas audiências, datilografando os respectivos termos;</p> <p>IV - <u>datilografar</u> sentenças, decisões e despachos;</p> <p>V - <u>exercer outras atribuições compatíveis que lhes forem cometidas pelo Juiz ou pelo titular da serventia.</u></p> <p>§ 1º - Na Comarca da Capital e nas de entrância intermediária, a função do item I será exercida por Oficial Escrevente da vara, mediante indicação do respectivo Juiz titular. (Vide Lei n.º 8.838/89)</p> <p>§ 2º - O Oficial Escrevente poderá ser designado para exercer a função de Oficial Ajudante, desde que este cargo, criado em Lei, esteja vago ou seu titular licenciado por prazo superior a trinta dias, vedada mais de uma designação para cada ofício judicial. A designação prevista neste parágrafo não pode ser cumulada com a referida no parágrafo anterior. (Incluído pela Lei n.º 7.785/83)</p>	<p>Art. 237 da <u>Consolidação Normativa Judicial</u> – Aos Oficiais Escreventes incumbe:</p> <p>I – Substituir o Escrivão ou o Distribuidor-Contador, desde que não haja Oficial Ajudante ou este esteja impedido, observando-se o disposto nos artigos 222 e 223-D desta Consolidação.</p> <p>II – atuar nas audiências, digitando ou datilografando os respectivos termos;</p> <p>III – <u>digitalizar ou datilografar</u> sentenças, decisões e despachos;</p> <p>IV – <u>exercer outras atribuições compatíveis que lhes forem cometidas pelo magistrado ou pelo titular da serventia;</u></p> <p>V – auxiliar no atendimento ao público.</p> <p>§ 1º – Observado o disposto no § 1º do art. 116 do COJE e nas Leis Estaduais n.ºs 11.441/2000 e 11.414/2000, a função de Auxiliar de Juiz ou de Pretor será exercida por Oficial Escrevente da Vara mediante indicação do respectivo magistrado titular, competindo-lhe a assessoria nas tarefas jurisdicionais cotidianas, inclusive realizando pesquisas de jurisprudência e doutrina.</p> <p>(...)</p>	<p>Atribuições: fornecer auxílio técnico e administrativo ao exercício da atividade judicante, como, por exemplo, processar feitos judiciais e administrativos; <u>elaborar minutas</u>, relatórios, planos e projetos; realizar pesquisas; emitir pareceres; distribuir e controlar materiais; arquivar documentos; revisar; digitar; criar, manter e consultar bancos de dados; conferir, imprimir, transmitir e arquivar trabalhos escritos, inclusive por meio de processos informatizados; digitalizar documentos, realizando o armazenamento ou remessa por meio eletrônico desses documentos; expedir certidões; prestar informações; executar outras atribuições de mesma natureza e grau de complexidade.</p>

Escolaridade: curso de nível médio completo ou equivalente.

Escolaridade: curso de nível médio completo ou equivalente.

Fonte: Elaborado pela autora. Dados obtidos no COJE, Consolidação Normativa Judicial e edital para o concurso de técnico judiciário (2017).

Salvo melhor juízo, o Código de Organização Judiciária do Estado – COJE (Lei Estadual Nº 7.356, de 1º de fevereiro de 1980) e a Consolidação Normativa Judicial não impedem que o cargo de oficial escrevente elabore minutas de decisões.

Considerando que o Código de Organização Judiciária do Estado – COJE consiste em uma legislação antiga, datada do ano de 1980 (Lei Estadual Nº 7.356, de 1º de fevereiro de 1980), poder-se-ia interpretar que a previsão constante no inciso IV do seu artigo 116 do COJE (IV - datilografar sentenças, decisões e despachos) abrange a elaboração de minutas de decisões. A palavra datilografar tem origem grega: *dáktylos* (dedo) e *graphein*, (escrever). O significado do referido verbo consiste em escrever servindo-se de uma máquina ou, segundo o dicionário *Priberam*, redigir com máquina de escrever; escrever à máquina.

Por outro lado, com a chegada do computador e para acompanhar as atualizações tecnológicas, o verbo datilografar ficou ultrapassado. Sobreveio a substituição do verbo datilografar por digitar, cujo significado consiste em escrever em um computador através de um teclado, ou, segundo o dicionário *Priberam*, introduzir texto ou informação num computador, com os dedos, através de um teclado. Do latim, datilografar significa *digītu-* (dedo) +(ar).

Logo, não havendo previsão expressa de que a atribuição dos oficiais escreventes limite-se a datilografar, ou digitar somente conteúdos ditados pelo magistrado, seria possível presumir eventual competência para elaborar as informações e textos a serem introduzidos no computador ou, antigamente, na máquina de escrever.

Certo é que a realidade do Poder Judiciário quando da publicação do Código de Organização Judiciária do Estado – COJE (1980) era outra, bem distinta da avassaladora e gigantesca carga de trabalho atual. Naquela época, ainda utilizavam-se fichas para o controle dos processos. A atual conjuntura, por sua vez, precisa levar em conta os avanços tecnológicos, a mitigação das atividades mecânicas cartorárias em decorrência do processo eletrônico e a intensificação das atividades intelectuais.

Tanto é verdade que a Consolidação Normativa Judicial recebeu atualização pelo Provimento 01/2009-CGJ ajustando, dentre outros pontos, o inciso III do artigo 237 da

Consolidação a fim de incluir dentre as atribuições do oficial escrevente a de digitar. Assim, o inciso III passou a ter a seguinte redação: digitar ou datilografar sentenças, decisões e despachos.

Ainda, considerando que a criação de minutas de decisões envolve não simplesmente a digitação em um computador, mas a sua elaboração (cujo significado do verbo corresponde ao preparo, organização e estruturação), seria possível interpretar que o inciso V do artigo 116 do COJE (V - exercer outras atribuições compatíveis que lhes forem cometidas pelo Juiz ou pelo titular da serventia), também reproduzido no inciso IV do artigo 237 da Consolidação Normativa Judicial (IV - exercer outras atribuições compatíveis que lhes forem cometidas pelo magistrado ou pelo titular da serventia), permitiria aos seus chefes imediatos (juiz ou titular da serventia) a delegação de outras atribuições compatíveis que lhes forem atribuídas (tais como a de elaboração de minutas). De qualquer forma, em caso de maior conservadorismo, seria viável e simples a atualização normativa, a fim de incluir dentre os verbos a expressão “elaborar minutas”.

Afora isso, o avanço tecnológico atual permite que o magistrado e sua assessoria (auxiliar do juiz e assessor) criem os modelos de decisões e que os demais subordinados apenas os apliquem ao caso em concreto (o famoso Ctrl C + Ctrl V).

Ademais, o moderno sistema Cronos, desenvolvido com o propósito de se transformar em um assistente virtual na elaboração de minutas de decisões e sentenças, facilita ainda mais a atividade de assessoria do magistrado. Assim, com a centralização em um único local dos modelos de decisões do magistrado e de outras unidades (bem como os elaborados pela Comissão da Inovação da Corregedoria-Geral da Justiça), torna-se mais simples a seleção e a adequação do modelo de minuta para aplicação ao caso em concreto.

O que não é admissível é que, mesmo com as automações no cumprimento das decisões, por meio das quais a assessoria do magistrado consegue inclusive agendar o cumprimento da decisão e prever as ações futuras a serem realizadas pelo sistema (tais como intimações, publicações, agendamentos de audiências e criações de prazos), em verdadeiro auxílio ao cartório, os demais integrantes da unidade judicial não possam copiar e aplicar modelos de decisões para dar mero seguimento aos processos.

Afora isso, o disposto no § 1º do artigo 116 do COJE dispõe que a função do item I do referido artigo (I - auxiliar o Juiz, inclusive realizando pesquisas de jurisprudência e doutrina) será exercida por oficial escrevente da vara, mediante indicação do respectivo juiz titular.

Portanto, a interpretação a ser tomada é a de que o titular dessa função gratificada desempenhará um verdadeiro papel de chefe de gabinete, responsável pela pesquisa de jurisprudência e doutrina, bem como pela elaboração de modelos de minutas mais complexos.

O que se percebe é que tanto a Consolidação Normativa Judicial quanto o Código de Organização Judiciária do Estado consistem em legislações desatualizadas, em que pese já alteradas diversas vezes. Ainda, o disposto em uma legislação não reflete exatamente ao previsto na outra, justamente porque em face da maior dificuldade de alteração perante a Assembleia Legislativa.

Na verdade, considerando que a Consolidação Normativa Judicial é passível de alteração ou complementação por meio de Provimento da Corregedoria-Geral da Justiça, Ato ou Resolução Administrativa a ser submetido para aprovação pelo COMAG, essa normatização passou a funcionar como uma espécie de complementação legislativa ao COJE.

Com a proposta de unificação das carreiras no judiciário e a substituição gradativa dos cargos de oficial escrevente por técnicos judiciários (que já possuem dentre as suas atribuições a de elaborar minutas), o volume de trabalho das assessorias poderá ser compartilhado com os novos servidores.

Assim, os novos técnicos judiciários (independentemente do setor em que lotados – cartório ou gabinete) passariam a elaborar minutas de decisões, sem a necessidade de designação de função gratificada.

A única questão é que, em virtude da existência do grande número atual de oficiais escreventes ativos no judiciário gaúcho (3.472) (com expectativa de nomeação de mais oficiais escreventes ainda no ano de 2017), não é crível que, em curto espaço de tempo, haverá número de técnicos judiciários suficiente para suportar a carga de trabalho dos gabinetes. Na tabela abaixo, está disposto o quantitativo de servidores por cargo:

Tabela 8. Quantitativo de cargos no 1º grau de jurisdição.

Quantitativo de Cargos no 1º grau de jurisdição	
Cargo	Quantitativo de Servidores
Oficial Escrevente	3.472
Oficial Ajudante	199
Escrivão	228
Distribuidores-Contadores	66
Distribuidores	2
Contadores	1

Auxiliares de Serviços Gerais	150
-------------------------------	-----

Fonte: elaborado pela autora. Dados disponibilizados no dia 01.11.2017 pelo Serviço de Cadastro dos Servidores Judiciários – SECASEJ (contagem a partir da entrada do servidor no RHE).

Da verificação a respeito do quantitativo de cargos de oficial escrevente percebe-se que o número atual de cargos providos aproxima-se, em muito, ao número de cargos criados em lei.

Tabela 9. Quantitativo de cargos de oficial escrevente.

Quantitativo de cargos de Oficial Escrevente			
Cargo	Criados em Lei	Providos	Vagos
Oficial Escrevente	3773	3497	276

Fonte: elaborado pela autora. Dados disponibilizados no dia 01.11.2017 pelo Serviço de Controle e de Provimento de Cargos e Núcleo de Cadastro dos Servidores do Judiciário – SECON (que leva em conta a partir da publicação do Boletim de Nomeação do servidor).

b. Estagiários

Atualmente, não existe um padrão acerca do número de estagiários lotados em cada setor das unidades do estado. As vagas são criadas pela Corregedoria-Geral da Justiça, que também é responsável pela definição do setor da respectiva lotação. A tabela abaixo esclarece o quantitativo de estagiários lotados em cada um dos setores no âmbito do 1º grau de jurisdição:

Tabela 10. Estagiários lotados no 1º grau de jurisdição.

Estagiários lotados no 1º grau de jurisdição	
Setor	Nº de estagiários
Cartório	1703
Gabinete	950
Distribuição	111

Fonte: elaborado pela autora. Dados disponibilizados no dia 21.08.2017 pelo Setor de Estagiários do TJRS.

Entretanto, uma vez verificada pelo Juiz Diretor do Foro a necessidade de serviço, é possível a transferência para atender às necessidades do serviço. Para tanto, é necessário apenas o envio de Ofício pelo Juiz Diretor do Foro direcionado para o setor de estágios do Tribunal de Justiça comunicando o remanejamento pelo período definido.

Recentemente, foi aprovada alteração na Resolução 771/2009 – COMAG autorizando a transformação de 30 vagas de estágio de nível superior para o 1ª e 2ª grau para vagas de estágio de nível de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) na área de Ciências Jurídicas e Sociais junto aos Gabinetes de Desembargadores e de Juízes. A remuneração equivale ao valor da

bolsa de graduação acrescida de 50%, mais vale-transporte e vale-alimentação. Foi feita inclusive consulta aos gabinetes dos Desembargadores acerca do interesse. No que tange ao 1º grau de jurisdição, doze vagas restaram reservadas, havendo um estudo a respeito da sua destinação.

Atualmente, os estagiários do Poder Judiciário possuem uma carga de trabalho de 30 horas semanais e a bolsa-auxílio varia de R\$ 1.304,44 para estagiários de nível superior e R\$ 1.600,00 para os de pós-graduação (incluídos todos os auxílios, tais como vale-transporte e vale-refeição), conforme tabela abaixo:

Tabela 11. Remuneração dos estagiários do Poder Judiciário.

Remuneração dos estagiários do Poder Judiciário		
Nível de Formação	Valor da Bolsa-auxílio	Carga Horária
Estagiário de nível superior	R\$ 1.304,44	30 horas semanais
Estagiário de pós-graduação	R\$ 1.600,00	30 horas semanais

Fonte: elaborado pela autora. Dados disponibilizados no dia 21.08.2017 pelo Setor de Estagiários do TJRS. “Os valores levam em conta todos os auxílios, inclusive vale-transporte e vale-refeição”.

c. Subchefe de Cartório

No que tange ao cargo de subchefe de cartório (que corresponde ao cargo em extinção de oficial ajudante), permanecem dúvidas: diante da virtualização processual, há necessidade de manutenção dessa função exclusivamente nas atividades do cartório? Não seria o caso de o magistrado da unidade avaliar como a sua contribuição seria mais produtiva dentro da unidade judicial? Com a mudança de conceito de divisão da unidade judicial entre cartório e gabinete para uma equipe e unidade única, a função de subchefe de cartório poderia consistir, a critério do Juiz titular, em um subchefe da unidade judicial.

A propósito, inclusive, já houve preocupação pelo Grupo de Estudos da Corregedoria-Geral da Justiça no expediente de número 0010-16/000944-5, que trata a respeito das atribuições do subchefe de cartório que deu origem ao expediente de número 0010-16/001856-8, com previsão de Projeto de Lei com a finalidade de incluir expressamente dentre as atribuições do subchefe de cartório a de elaborar minutas de despacho, decisão e sentença.

d. Escrivães

Ao escrivão, por sua vez, incumbe a chefia do cartório em que estiver lotado e a supervisão geral dos órgãos setoriais, sob a supervisão e a direção do juiz, podendo novas atribuições serem conferidas pela Consolidação Normativa Judicial, a fim de que sejam atendidas as necessidades circunstanciais de serviço.

Quadro 12. Atribuições dos Escrivães nos Serviços Auxiliares do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul.

ATRIBUIÇÕES DOS ESCRIVÃES DO PODER JUDICIÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL	
COJE	Consolidação Normativa Judicial
Art. 106 - Aos Escrivães, privativos ou não, incumbe: (...) 17 - realizar todos os atos que lhes forem atribuídos pelas leis processuais, por este Código, e em resoluções do Conselho da Magistratura e da Corregedoria-Geral da Justiça; (...)	Art. 229 - Aos Escrivães, privativos ou não, incumbe: (...) XVIII - realizar todos os atos que lhes forem atribuídos pelas leis processuais, por este Código e em resoluções do Conselho da Magistratura e da Corregedoria-Geral da Justiça; (...)

Fonte: elaborado pela autora. Dados obtidos no COJE e na Consolidação Normativa Judicial.

e. Distribuidor-contador

Com o processo eletrônico, a atividade, atualmente desempenhada pelos Distribuidores do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, limita-se à validação dos processos novos que ingressam no sistema e-Themis1g pelo Portal do Processo Eletrônico – PPE. Atividade extremamente simples e que poderia ser dispensada, a exemplo da sistemática adotada pelos demais Tribunais informatizados do País.

No âmbito da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul, não há mais atuação dos Contadores para o módulo de custas, taxas e despesas nos processos eletrônicos, sendo hoje atendido pelos servidores lotados nos cartórios, já que foi desenvolvido no sistema um módulo automatizado e facilitado para a emissão de guias de custas, de depósitos e de conduções. Assim, a competência dos contadores restringe-se aos processos físicos de cada comarca.

Da mesma forma, a URCA Contadoria, desde o dia 15 de outubro de 2015, passou a centralizar a elaboração de todos os cálculos provenientes de processos eletrônicos do estado. Portanto, os distribuidores-contadores e os contadores já não atuam nessa atividade no processo

eletrônico. A propósito, hoje, o quadro provido dos referidos cargos é bem enxuto:

Tabela 13. Quantitativo de cargos no 1º grau de jurisdição.

Quantitativo de Cargos no 1º grau de jurisdição	
Cargo	Quantitativo de Servidores
Distribuidores-Contadores	68
Distribuidores	02
Contadores	1

Fonte: elaborado pela autora. Dados disponibilizados no dia 01.08.2017 pelo Serviço de Cadastro dos Servidores Judiciários – SECASEJ (contagem a partir da entrada do servidor no RHE).

Contudo, considerando que nenhuma mudança pode ser realizada de forma drástica e que os esclarecimentos acima embasam diversas proposições, nas seções seguintes será apresentado um estudo comparativo com outros Tribunais, o plano de reestruturação organizacional da Instituição e, na sequência, sugestões de soluções para as unidades judiciais de 1º grau do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul divididas em fases de reestruturação organizacional. Antes, porém, segue um quadro com a síntese dos principais pontos da análise da situação atual:

Quadro 14. Síntese dos principais pontos de análise da situação atual.

Síntese dos principais pontos da análise da situação atual	
Estrutura da Assessoria do Juiz	Em regra, composta por um assessor, um auxiliar de juiz (oficial escrevente com função gratificada) e um estagiário. Portanto, estrutura de assessoria inferior ao ideal para atender a carga de trabalho atual.
Estrutura do Cartório	Chefiada por um escrivão, responsável por uma equipe integrada, em regra, pelo subchefe de cartório (ou oficial ajudante), oficiais escreventes, auxiliares de serviços gerais e estagiários. Há, portanto, dois cargos: de chefia e subchefia.
Estagiários	Força de Trabalho qualificada que pode vir a ser melhor aproveitada.
Subchefe de cartório	Com a virtualização processual, há necessidade de manutenção desta função nas atividades do cartório? Não seria o caso de o magistrado da unidade avaliar se a sua contribuição não seria mais produtiva no gabinete?
Oficial Escrevente	Maior parte do núcleo operacional do Poder Judiciário. Atribuições limitadas frente ao que será necessário com o processo eletrônico.
Distribuidor-contador	Redução drástica das atividades em virtude da URCA Contadoria e mera validação dos processos, cujos cadastros são realizados pelos advogados no sistema.

Fonte: elaborado pela autora.

6. Estudo comparativo com outros Tribunais

Para facilitar a elucidação a respeito do cenário dos demais Tribunais estudados, segue uma descrição por categoria, ressaltando exclusivamente as questões essenciais e os aprendizados para o plano. O comparativo detalhado entre os Tribunais, contudo, consta nas planilhas em

anexo e, portanto, não serão reproduzidas no presente plano em face da riqueza de informações.

a. Autonomia do Magistrado para gerenciar a sua unidade

Quadro 15. Síntese comparativa sobre o gerenciamento da unidade judicial.

	TRF4	TRT4	TJSC	TJSP
Gerenciamento da Unidade Judicial e conceito de equipe única	<p>Independentemente do setor de lotação do servidor, todos auxiliam o magistrado na elaboração de minutas de decisões.</p> <p>Não existe um modelo fixo de unidade judicial ou de quantidade de servidores de secretaria e gabinete. Portanto, os modelos de estrutura que existem na prática são muito variados.</p>	<p>Alguns servidores da secretaria (com capacitação ou formação jurídica) auxiliam na elaboração de minutas (mesmo sem FC), por discricionariedade e do juiz.</p>	<p>Já existe o conceito de unidade e não de cartório e gabinete. As atividades de gabinete estão sendo mescladas com as do cartório.</p>	<p>As atribuições dos servidores lotados em cartório e gabinete são determinadas pelo magistrado da unidade judicial.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Da análise do estudo comparativo, percebe-se que, não obstante a estrutura das organizações ainda permanecer dividida fisicamente em cartório e gabinete, em algumas Organizações (tais como TRF4 e TJSP), independentemente do setor de lotação do servidor, todos auxiliam o magistrado na elaboração de minutas de decisões.

No TJSP, por exemplo, as atribuições dos servidores lotados em cartório e gabinete são determinadas pelo magistrado da unidade judicial. Cada magistrado define as atribuições dos servidores a ele subordinados: centralização no gabinete das minutas de decisões ou delegação de tais atividades também aos servidores do cartório. No TJSP, por exemplo, dentre as atribuições do cargo de escrevente já constava a de elaborar minuta de decisão, de forma que estas já vinham sendo elaboradas pelos integrantes do cartório antes mesmo da virtualização processual.

O mesmo modelo foi verificado no TRF4, à medida que com o processo eletrônico os servidores das secretarias passaram a proferir minutas de despachos e decisões e, em algumas unidades, inclusive sentenças sem resolução do mérito. É o Juiz da unidade quem define onde será a lotação do servidor e qual função (gratificação) será recebida: não há um modelo fixo de unidade judicial ou de quantidade de servidores de secretaria e do gabinete. Portanto, os modelos

de estrutura que existem na prática são muito variados.

Esse formato mais aberto permite que cada unidade, levando em conta suas peculiaridades, demanda de processos e capacidade intelectual de seus servidores, possa organizar-se da forma mais adequada para prestar um serviço mais eficiente à sociedade.

b. Estrutura de servidores e estagiários

Quadro 16. Síntese comparativa das estruturas de cartório e de gabinete.

	TRF4	TRT4	TJSC	TJMS	TJSP	TJRJ	TJTO
Estrutura de Cartório	Diretor de Secretaria. Cerca de 75% dos servidores possuem FCs.	Diretor de Secretaria e mais técnicos (sem FG).	Chefe de cartório e 5 ou 6 técnicos judiciários (sem FG).	Diretor de cartório e mais 4 analistas (sem FG).	Diretor da serventia e servidores (sem FG). Previsão de redução do número de servidores.	Chefe da serventia e servidores (sem FG). Todos os cargos podem elaborar minutas.	Escrivão e mais 2 ou 3 servidores (sem FG). Antes tinham 5 ou 6 servidores.
Estrutura de Gabinete	Todos servidores elaboram minutas. Composta por 2 assessores e 2 assistentes.	Aumento da equipe: 1 assessor (FC5) e 1 assistente de execução (FC4).	Aumento da equipe: 2 CC e 1 FG. Deslocamento do cartório e criação de FG. Deslocamento de estagiários para o gabinete.	Aumento da equipe: 2 assessores e 1 assistente.	Aumento da equipe: de 2 passou a ter 4 auxiliares de gabinete.	Aumento da equipe: 4 assessores e 1 servidor sem FG (deslocado do cartório).	Aumento da equipe: 1 a 2 assessores, depende da carga de trabalho e solicitação do juiz.

Fonte: elaborado pela autora.

A estrutura de cartório do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, por exemplo, é composta apenas por um chefe de cartório (analista jurídico) e mais 5 a 6 técnicos judiciários (sem qualquer tipo de função gratificada). Este, inclusive, vem sendo o modelo adotado pelas demais Instituições estudadas: somente um servidor dotado de função gratificada de chefia no cartório, responsável pela gestão de outros servidores (sem qualquer outro tipo de gratificação). O número de servidores lotados no cartório, contudo, ainda varia bastante de acordo com cada Organização.

No Tribunal de Justiça de Santa Catarina houve o deslocamento de 3 estagiários do cartório para o gabinete (artigo 4º, inciso I, da Resolução 5/2015-GP), além, obviamente, do deslocamento de um servidor de cartório e a criação de mais uma função gratificada de assessor de gabinete (Resolução 32/2013, expedida justamente durante o programa de virtualização).

Em regra, todos os Tribunais estudados aumentaram o número de assessores ou servidores

no gabinete e, não apenas isso, muitas instituições passaram a delegar a atribuição de elaboração de minutas de decisões aos integrantes do cartório, conforme planilha em anexo, cabendo ao juiz titular da unidade definir tais atribuições.

c. Digitalização de processos físicos

Quadro 17. Síntese comparativa acerca da digitalização de processos físicos.

	TRF4	TRT4	TJSC	TJMS	TJSP	TJRJ	TJTO
Setor de Digitalização	Criada Central Exclusiva. Composta por servidores e estagiários.	Aproveitar a distribuição para digitalizar em determinadas fases processuais. Não criaram setor novo no 1º grau.	Equipe de digitalização ficou sediada na capital, sob a coordenação e fiscalização da CGJ. Os servidores foram realocados do TJ e de outras diretorias. Optou-se por fazer um rodízio dos <i>scanners</i> .	Não criaram setor específico, mas, por um período, teve um grupo de apoio para atender a digitalização. Equipe terceirizada.	Não criaram setor específico. Não teriam capacidade de armazenamento e de pessoal para providenciar digitalização.	Estrutura da 1ª Vice-Presidência para digitalizar na fase recursal e eventualmente em outros casos. Não obtiveram êxito no 1º grau por falta de força de trabalho.	Na capital, foi criada Central Exclusiva e utilizado o pessoal do exército para a etapa de digitalização. No interior, unidades providenciaram, sem contratação de terceiros.
Estratégia	Unidades podiam digitalizar seu acervo, por discricionariedade. – Fase recursal	Coube ao Juiz Diretor do Foro definir a quem será o responsável: a secretaria de cada unidade, ou a antiga distribuição (atual CCDF). Digitalização na fase recursal pela processual.	As varas pilotos digitalizaram o acervo de processos logo após a instalação do eletrônico. O projeto acompanhou o cronograma de instalação do SAJ. As varas puderam optar entre digitalizar o acervo por conta própria, ou aguardar o cronograma.	100% digital. Unidades podiam digitalizar seu acervo, por discricionariedade. Não digitalizaram todos os processos. Os que já tramitavam em fase final permaneceram físicos, a não ser que a unidade quisesse digitalizar.	Optaram por não digitalizar processos, considerando a experiência negativa em face da demora enfrentada.	Unidades podem digitalizar por discricionariedade.	100% digital.

Fonte: elaborado pela autora.

Da pesquisa realizada, verifica-se que a maioria dos Tribunais adotou a mesma estratégia no tocante à digitalização dos processos físicos no 1º grau de jurisdição: promoveram a

digitalização. Na grande maioria, permitiram que as unidades, por discricionariedade e mediante determinação do juiz titular, providenciasse e, além disso, adotaram outros meios para implementação em todo o judiciário.

Existem algumas opções, tais como: criação de setor específico para a digitalização; contratação de terceirizados; utilização da força de trabalho dos próprios servidores da unidade ou de outros setores; elaboração de cronograma a ser respeitado por uma equipe itinerante no estado inteiro. A dúvida restringe-se ao melhor formato, já que no atual momento, em decorrência do grande acervo de processos físicos, não haveria capacidade de pessoal suficiente para providenciar a digitalização imediata.

Dos órgãos pesquisados, todos, com exceção da Justiça Estadual de São Paulo, promoveram a digitalização processual. No tocante ao 2º grau, da mesma forma, com exceção de São Paulo, todos optaram por providenciá-la quando iniciada a fase recursal.

O Tribunal de Justiça de São Paulo, por exemplo, em virtude do grande porte e volume de processos, optou pela manutenção do acervo de processos de papel, principalmente porque, na experiência realizada, a digitalização demonstrou-se muito cara e trabalhosa. Para diligenciar em relação a 30 mil processos levou-se cerca de três meses (tendo sido necessária a suspensão dos prazos).

No âmbito do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, o mesmo processo foi um sucesso na fase recursal, porque aproveitaram a estrutura da sua 1ª Vice-Presidência para a digitalização no 2º grau. Todavia, em que pese tenham tentado também no 1º grau, não obtiveram o mesmo êxito por falta de força de trabalho disponível, ou até mesmo por falta de elaboração de um plano e de estimativa adequada.

No início do projeto alguns juízes procuraram CGJ, e sobreveio, portanto, a autorização para a digitalização, assim as varas foram tornando-se híbridas. Entretanto, já que o TJRJ não possui um sistema de processo eletrônico, mas sim um sistema (sem qualquer automatização ou fluxo) acompanhado exclusivamente pela visualização do processo pelo computador, não houve estrutura suficiente para dar conta da demanda das unidades judiciais e do programa de virtualização.

Assim, considerando que o contrato assinado pela 1ª Vice-Presidência do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro possui um número exato de 4 milhões e meio de digitalizações ao mês,

quando a fase recursal não esgota o limite estabelecido, a Corregedoria seleciona determinadas unidades para providenciar a digitalização, como foi o exemplo dos 52 mil processos digitalizados da VEC.

No Tribunal de Justiça do Paraná, por outro lado, houve forte campanha para o sucesso da digitalização dos processos. Em maio de 2014, houve inclusive a designação de Comissão para a elaboração de projeto de Resolução para apresentação perante o Órgão Especial visando regulamentar as diretrizes a serem adotadas, bem como a definição de prazo para a total digitalização de acervo físico do Estado.

No Paraná, permitiram a digitalização dos processos físicos a critério do magistrado, em qualquer momento da tramitação do processo e, obrigatoriamente, quando da alteração da fase do processo (com base no Enunciado 129 do FONAJE e nos artigos 8º, *caput*, e 12, *caput*, da Lei Federal 11.419/2006). Tamanho foi o esforço para o êxito do projeto de digitalização que foi autorizado o pagamento de hora-extra para os servidores interessados em auxiliar com a digitalização.

A estratégia adotada no âmbito do 1º grau de jurisdição pelo TRF4, TRT4, TJSC, TJMS e TJTO, da mesma forma, permitiu que, por discricionariedade de cada magistrado, houvesse a digitalização pelas unidades judiciais interessadas, desde que observado o lançamento das decisões já proferidas. Para tanto, as unidades providenciavam a criação de um processo eletrônico a partir do físico (realizando a migração dos dados de autuação do processo físico).

A par disso, em algumas instituições foram criadas centrais exclusivas de digitalização (algumas com duração temporária), inclusive com cronograma estabelecido a ser seguido, como foi o caso do TRF4, TRT4, TJSC, TJPR e TJMS. Na planilha em anexo seguem mais detalhes a respeito dos procedimentos adotados.

No TRF4 atuam no Núcleo de Digitalização 19 servidores e 9 estagiários que providenciam a digitalização diária de 30 a 40 processos. Em média, um processo é digitalizado em um turno.

No TJSC, outro belo modelo a ser seguido, as varas pilotos digitalizaram o acervo de processos logo após a instalação do processo eletrônico. Hoje existe um projeto de digitalização das unidades, que acompanha o mesmo cronograma de instalação da versão do sistema SAJ. As varas podem digitalizar o acervo por conta própria, ou aguardar o cronograma previsto na

Resolução, que vem atendendo gradativamente pela DTI (empresa terceirizada) e o Departamento de Informática.

O TJSC optou por não adquirir *scanners*, mas montar uma equipe sediada na capital, como uma espécie de secção de digitalização. A CGJ coordena, fiscaliza e orienta, e os servidores são realocados do TJ e de outras diretorias, além de terceirizados (que correspondem a grande maioria). Existe um estímulo para que as varas que possuam menos de 100 processos digitalizem por conta própria. Para as varas 100% digital são distribuídos certificados e selos identificando-as.

Outra sistemática interessante diz respeito ao Tribunal de Justiça de Tocantins, que contou com a força de trabalho do exército para providenciar a etapa de digitalização dos processos do Tribunal.

d. Distribuição automática dos processos eletrônicos e reestruturação das atribuições do setor da distribuição

Quadro 18. Síntese comparativa das atribuições do setor da distribuição.

	TRF4	TRT4	TJSC	TJMS	TJSP	TJTO
Distribuição	Distribuição Automática dos Processos, sem validação pelo distribuidor.					
Reestruturação do setor da Distribuição	Criação do Núcleo de Apoio ao Judiciário – NAJ. Nesse Núcleo uma das competências é a Central de Atendimento ao Público – CAP.	Criação da Coordenadoria de Controle da Direção do Foro – CCDF, com atribuições de atendimento ao público na Central de Atendimento ao Público – CAP e pela digitalização (de acordo com a discricionariedade do Juiz Diretor do Foro).	Tornou-se responsável pela correção e pelo recebimento de petições. A tendência é a sua incorporação a uma Central de Atendimento ao Público. em face do nível de automação do sistema.	A CPR verifica as novas ações e encaminha ao gabinete. Foram agregadas outras atividades ao setor de distribuição: elaboração de cálculo de custas e auxílio ao cartório no cumprimento processual, definido por discricionariedade pela comarca.	Redução do número de servidores da distribuição desde 2014. Hoje só há intervenção em alguns processos digitais criminais, não havendo reposição dos distribuidores aposentados.	Redução do número de servidores na distribuição. Criação da Central de Atendimento – CA com 2 servidores disponíveis. Antes da CA todas as secretarias possuíam computadores e <i>scanners</i> disponíveis para o público externo.

Fonte: elaborado pela autora.

Na Justiça Federal da 4ª Região, por exemplo, a distribuição é automática pelo sistema, portanto, uma vez protocolada a petição inicial pelo advogado, o processo é encaminhado para a unidade judicial competente. Cada unidade judicial define a melhor sistemática: se os servidores da secretaria ou do gabinete serão responsáveis pela sua análise e, caso necessário, a própria unidade providencia a redistribuição para outra vara.

No TJMS, o distribuidor não valida mais os processos, todas as novas ações são direcionadas ou para a Central de Processamento Remoto – CPR (que consiste em uma unidade centralizadora de cumprimento, semelhante aos moldes da URCA do TJRS) ou para o cartório. Ao setor de distribuição foram agregadas outras atividades, tais como: trabalhar com uma parte de cálculo de custas e auxiliar o cartório no cumprimento. Todavia, sempre depende da necessidade da comarca.

No TJSP, a distribuição é automática. Desde 2014, os processos não são mais validados pelos distribuidores. Como consequência, houve redução do número de servidores da distribuição, que hoje somente atuam em raríssimas exceções, como em relação a alguns processos digitais criminais. Com isso, o TJSP não tem providenciado reposição dos distribuidores que se aposentam.

Nesse ponto, ao que parece, o Tribunal Regional Federal da 4ª Região e o Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região acertaram na reestruturação do setor da distribuição. Até porque, com o processo eletrônico em todos os Tribunais estudados, a distribuição passou a ser automática pelo sistema: uma vez protocolada a petição inicial pelo advogado (e preenchidos por este todos os dados cadastrais), o processo resta distribuído e encaminhado direto para a unidade judicial competente.

No TRF4, em face da virtualização processual, o setor de distribuição tornou-se um Núcleo de Apoio ao Judiciário – NAJ. Uma das competências desse núcleo passou a ser a Central de Atendimento ao Público – CAP, responsável pela atermção dos pedidos e auxílio aos advogados e partes, mediante a disponibilização de computadores e digitalizadoras. Importante frisar que, além desse setor, permanece disponível aos procuradores a sala da OAB em todas as comarcas (devidamente equipadas).

Na capital, o setor denominado Central de Atendimento ao Público – CAP do TRT4

possui doze estações de trabalho disponíveis para utilização do público externo: partes, advogados e terceiros interessados em visualizar processos e peticionar. Segundo informações obtidas, o referido setor atende, em média, 400 advogados ao dia. Isso demonstra a grande procura e, principalmente, que a disponibilização desse atendimento é essencial para um programa de virtualização de excelência.

Nas comarcas do interior da Justiça do Trabalho da 4ª Região, a distribuição passou a se chamar de Coordenadorias de Controle da Direção do Foro – CCDF e a ter outras atribuições administrativas: atendimento ao público, digitalização (de acordo com a determinação do Diretor do Foro), além de serem responsáveis pela Central de Mandados. O cargo de distribuidor passou a ser de Controlador de Controle da Direção do Foro, havendo inclusive tendência de redução da sua remuneração (CJ1) pelas adaptações sofridas em suas funções.

Ainda em relação à Justiça do Trabalho, no interior, coube ao Juiz Diretor do Foro definir quem será o responsável pela digitalização: a secretaria de cada unidade, ou a Controladoria de Controle da Direção do Foro – CCDF. Entretanto, a partir de janeiro de 2017 a Controladoria de Controle da Direção do Foro de cada comarca passou a providenciar a digitalização de determinadas peças em relação aos processos com trânsito em julgado e posterior distribuição no formato virtual. Nesse caso, conforme previsão da Resolução 185/2017, o advogado recebe comunicação acerca do novo número do processo.

Afora isso, como o Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região não está mais autorizado a repor vagas de servidores em decorrência de aposentadoria, começaram a deslocar os distribuidores das atuais Controladorias de Controle da Direção do Foro para suprimir as vagas dos servidores nas unidades judiciais.

O Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul agregou outras atividades aos distribuidores que, de acordo com a necessidade da comarca, passaram a auxiliar até mesmo o cartório no cumprimento das determinações judiciais e na elaboração de minutas de despacho, decisões ou sentenças.

Com a mesma ideia, o Tribunal de Justiça de Tocantins criou o CONJUN, uma espécie de Contadoria Judicial Unificada de Custas do 1º grau que centraliza os contadores do estado, prestando um serviço padronizado e com divisão equânime. Todavia, houve a manutenção dos contadores nas suas próprias comarcas e unidades.

Qualquer dúvida em termos de contadoria, os juízes de Tocantins remetem o processo ao CONJUN. Nesse setor foram centralizados todos os contadores do Tribunal, considerando que existem 41 comarcas e somente 38 contadores. Assim, o serviço foi padronizado.

e. Centrais de Cumprimento Remoto

Quadro 19. Síntese comparativa das Centrais de Cumprimento.

	TJMS	TJSP	TJSC	TJTO
	"Cartório do Futuro"			Piloto no crime.
Nome da Unidade	Central de Processamento Eletrônico – CPE.	Unidade de Processamento Judicial – UPJ e Unidade Remota de Processamento Digital - URPD	Divisão de Tramitação Remota – DTR e o Cartório Remoto do Processo Eletrônico - CREPE.	Secretaria Criminal Única – SECRIM. Núcleo de Apoio às Comarcas – NACOM.
Deslocamento de servidor	Remoção de servidores das unidades originais.	Ainda não houve redução ou deslocamento dos servidores, mas pretendem fazê-lo.	Remoção de servidores. Alterou o conceito de lotação dos servidores para o conceito de atribuição.	SECRIM – Remoção de servidores. NACOM – Não ocorre o deslocamento, porque a maioria dos integrantes é de cargos comissionados.

Fonte: elaborado pela autora.

Alguns Tribunais de Justiça já adotaram o modelo denominado "cartório do futuro". São eles: Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul, Tribunal de Justiça de São Paulo, Tribunal de Justiça de Santa Catarina e Tribunal de Justiça do Ceará.

No Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul, os servidores do interior do estado e das unidades atendidas pela Central de Processamento Eletrônico – CPE são removidos para a capital. Consiste em uma moeda de troca: a cada 1000 processos avocados pela CPE, a unidade precisa encaminhar, pelo menos, 1 servidor.

Portanto, quando a CPE absorve o serviço do cartório, automaticamente 2 ou 3 servidores saem da unidade judicial e passam a trabalhar na referida central. Se a CPE estiver já com o quadro completo, é permitido o serviço em teletrabalho. No início, contudo, os servidores eram sempre removidos. Por exemplo: vieram 3400 processos de uma comarca para cumprimento e, em contrapartida, 3 servidores do cartório foram removidos para atuar na CPE, permanecendo na unidade judicial somente 200 processos.

No Mato Grosso do Sul, a divisão dos processos é feita por Coordenadorias responsáveis por 150 servidores, sendo que cada um deles atende de duas a três varas, em média. Quando o

servidor é removido para a CPE passa a receber gratificação de 20% pelo serviço, mas trabalha 1 hora a mais para tanto.

Hoje, das 54 comarcas, a CPR já atua em 38 delas de forma permanente. Atualmente, a CPE do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul atende 26 varas do Juizado Especial Adjunto, 21 de execução penal, 3 de violência doméstica, 1 de execução fiscal municipal e 1 de crime residual.

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina, outro exemplo, alterou o conceito de lotação dos servidores para o conceito de atribuição. A competência permanece plena do juiz da vara, mas é a Divisão de Tramitação Remota – DTR que dá seguimento ao cumprimento do processo. O juiz da unidade pode optar entre ter ou não o auxílio da DTR.

A base das chefias da Divisão fica localizada em Florianópolis, mas há servidores em diversos locais do estado em teletrabalho (com produtividade de 20% a mais que os funcionários presenciais). Atualmente, elas atendem as competências de execução fiscal, penal, execução penal, execução de título extrajudicial, cumprimento de sentença e bancária.

As Divisões de Processamento Remotas são separadas pelas fases do processo (seções internas) e estão sob a coordenação de 2 juízes cooperadores que atuam também em outras unidades judiciais. A DTR faz todos os cumprimentos do cartório, inclusive o Bacenjud, porém, não elabora decisões (que ficam restritas à unidade judicial).

Na unidade judicial atendida pela Divisão de Processamento Remoto, em regra, permanece somente uma equipe de gabinete, além do chefe de cartório. Às vezes, fica um servidor do gabinete responsável pelas atividades urgentes de cartório. Cada cartório beneficiado cede, pelo menos, um servidor para a Divisão, e o atendimento ao público permanece pela unidade judicial, assim como casos urgentes e expedição de alvarás.

Com isso, o chefe de cartório atua como um gerente do acervo de processos, responsável pelo apoio administrativo do magistrado, pelo reforço de gabinete, pela coordenação do serviço de atendimento e audiências, bem como pela emissão dos documentos urgentes e pela tramitação emergencial residual.

Portanto, os modelos adotados pelos Tribunais de Justiça de Santa Catarina e Mato Grosso do Sul devem servir de exemplo para o Rio Grande do Sul, até porque, além de muito bem planejados e estruturados, a sistemática adotada encontra-se em pleno funcionamento, com

resultados perceptíveis.

No Tribunal de Justiça de Santa Catarina, por exemplo, é a Presidência quem define a comarca que precisa de apoio. São analisadas nas inspeções as unidades e, com isso, passam a entrar na fila para receber o auxílio, mantendo-se um controle posterior para auferir se a unidade tem condições de manter o serviço ou se precisa permanecer com o auxílio remoto.

f. Síntese comparativa do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul e os demais Tribunais diante da virtualização processual

Diante das observações realizadas nas demais instituições, objeto do presente estudo, foi possível elaborar o seguinte quadro comparativo acerca das estruturas e das adaptações decorrentes da virtualização processual:

Quadro 20. Síntese comparativa da estrutura do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul e dos outros Tribunais diante da virtualização processual:

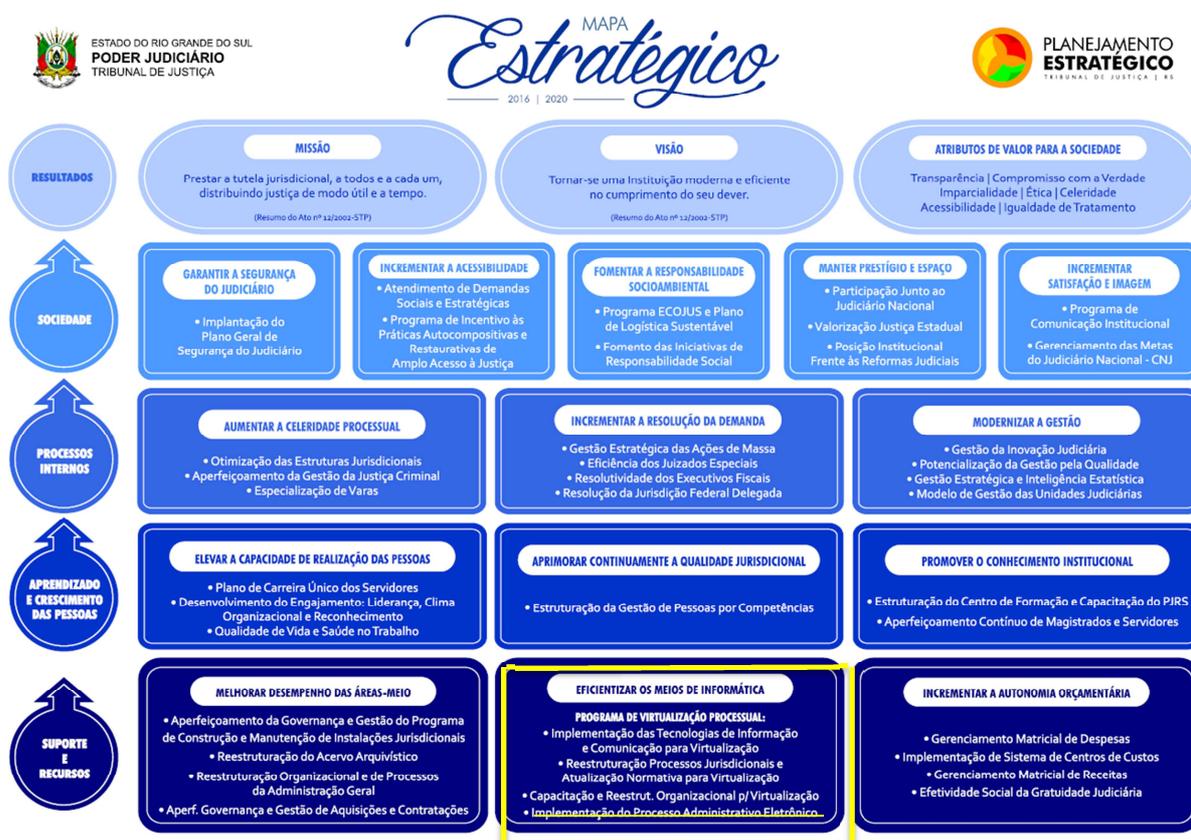
Estrutura	TJRS	Outros Tribunais
Unidade Judicial	Conceito de divisão entre equipe de cartório e de gabinete.	Conceito de equipe única da unidade judicial.
Autonomia Gerencial	Tarefas dos servidores definidas pela Consolidação Normativa Judicial e COJE. Ausência de discricionariedade para o magistrado gerenciar e definir atividades.	Autonomia para o gestor local (magistrado da unidade) atribuir aos seus subordinados as tarefas pertinentes de acordo com as suas capacidades.
Cartório	2 cargos de chefias: Escrivão e mais Subchefe de Cartório (com função gratificada).	Somente 1 cargo de chefia com Função Gratificada.
Gabinete	Manutenção da estrutura pequena existente.	Incremento da equipe.
Formato da Distribuição	Intervenção humana para a distribuição do processo eletrônico pelo distribuidor.	Distribuição automática do processo eletrônico.
Setor da distribuição	Manutenção do setor e das atribuições dos distribuidores.	Reestruturação do setor da distribuição: novas atribuições.
CAP	Ausência de suporte adequado aos usuários externos e disponibilização de local apropriado para uso de computadores e <i>scanners</i> .	Criação de Central de Atendimento ao Público – CAP com disponibilização de computadores e <i>scanners</i> .
Digitalização	Ausência ou pouco incentivo à digitalização.	Política de incentivo à digitalização para intensificação do formato eletrônico.
Centrais de Cumprimento	URCA: unidade sem relatórios e gerenciamento efetivo a respeito da produtividade de seus integrantes.	Coordenação com controle intenso e gerenciamento efetivo acerca da produtividade dos servidores, inclusive com metas definidas.

Fonte: elaborado pela autora.

7. Plano de Reestruturação Organizacional

O atual mapa estratégico do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul prevê justamente a implementação da tecnologia de informação e comunicação para o programa de virtualização, capacitação e reestruturação organizacional, além da reestruturação dos processos jurisdicionais e a atualização normativa em face do processo eletrônico:

Figura 21. Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul



Fonte: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, s.d, *on line*.

Todavia, ainda não houve um planejamento adequado ou criação de um programa de ações efetivo em relação à reestruturação organizacional. Nesse contexto, o presente trabalho pretende apresentar, na próxima seção, um programa de ações para a reestruturação organizacional, imprescindível para a virtualização processual.

8 Programa de Ações

Nesta seção, serão apresentadas sugestões de soluções para as unidades judiciais de 1º grau do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. As referidas proposições estão divididas em 3 fases de reestruturação organizacional, considerando que cada uma deverá ser promovida se e quando o momento situacional for o mais adequado.

No que tange à 1ª fase, sugere-se a sua implementação imediata ou assim que o número de processos eletrônicos aumentarem, à critério do magistrado de cada uma das unidades. Em relação às 2ª e 3ª fases, somente poderão ser avaliadas depois da expansão do programa de virtualização.

Para facilitar a compreensão das proposições sugeridas, segue um resumo dos itens englobados para cada uma das fases do programa de reestruturação organizacional:

Quadro 22. Plano de reestruturação Organizacional das unidades judiciais do 1º grau de jurisdição do Poder Judiciário, separada pelas fases.

PLANO DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL		
FASE	Objetivo	Programa de Ação
1ª FASE	a. Unidade Judicial	Alterar o conceito de unidade judicial, proporcionando maior autonomia aos magistrados para gerenciar seus servidores e atribuir as atividades pertinentes e de acordo com as suas capacidades e necessidade de serviço.
	b. Estagiários	Auxiliar o Gabinete na elaboração de minuta
	c. Subchefe de cartório	Subchefe da unidade judicial (e não mais do cartório), inclusive com auxílio na elaboração de minuta.
	d. Oficial Escrevente/Técnico Judiciário	Auxiliar o Gabinete na elaboração de minuta
	e. Digitalização de processos físicos	Autorizar a digitalização dos processos físicos pelas unidades, mediante determinação do juiz; definir a estratégia de terceirização do serviço de digitalização; estabelecer as diretrizes para a digitalização (mediante a definição das peças mínimas e o procedimento de registro das decisões); submeter os assuntos à Comissão competente para deliberação a respeito do procedimento após a digitalização.
	f. Distribuição automática dos processos	Alterar o fluxo sistêmico do processo eletrônico, de modo a não existir mais a validação pelo distribuidor.

	g.	Reestruturação do setor da Distribuição	Alterar as atribuições do setor da Distribuição; alterar o <i>layout do setor</i> ; criar a Central da Direção do Foro – CDF e a Central de Atendimento ao Público – CAP, além de estabelecer o auxílio dos contadores à URCA Contadoria na elaboração de cálculos, mesmo que remotamente, ou outras atribuições, a critério do Juiz Diretor do Foro.
	h.	Central de Atendimento ao Público – CAP	Disponibilizar Central com estrutura de computadores e <i>scanners</i> ao público externo, com responsável presente (estagiário ou servidor).
	i.	Expansão da URCA	Designar Juiz de Direito responsável pela unidade URCA, criar núcleos por matérias e, uma vez avocada permanentemente a competência de determinada matéria, deslocar servidores das unidades judiciais para atuação na URCA, ou remotamente, quando aprovada a regulamentação do teletrabalho.
	j.	Capacitação para os Gestores das Unidades	Intensificar o aperfeiçoamento e a qualificação dos magistrados e servidores no tocante à gestão jurisdicional.
2ª FASE	a.	Atuação por atribuições e não por unidade judicial	Alterar o conceito de atribuições e tarefas da unidade judicial, mediante a definição de metas de produtividade a serem alcançadas, não importando a lotação do servidor.
	b.	Unificação dos cartórios da comarca	Unificar os cartórios nas comarcas como uma verdadeira Central de Cumprimento da Comarca – CCC.
	c.	Escrivães	Elaborar minuta de decisão ou outras atribuições a título de gerenciamento da unidade no sistema.
3ª FASE	a.	Gratificação por produtividade	Criar remuneração de acordo com a produtividade de cada servidor, por faixas.

Fonte: elaborado pela autora.

Na sequência, será detalhada cada uma das proposições respectivamente em cada uma das fases previstas para a reestruturação organizacional das unidades judiciais do âmbito do 1º grau de jurisdição.

1ª Fase da Reestruturação Organizacional

a. Unidade Judicial

Programa de ação	Chancelar um formato gerencial com maior autonomia aos verdadeiros gestores locais, alterando o conceito de divisão entre cartório e gabinete para o de unidade judicial, podendo atribuir aos seus subordinados as atividades das quais sejam capazes de desenvolver para atender as necessidades circunstanciais de serviço.
Custo	Sem aumento orçamentário

Providência	Delegar maior discricionariedade para os magistrados gerenciar seus servidores e atribuir a eles as atividades das quais sejam capazes de desenvolver para atender as necessidades circunstanciais de serviço principalmente em face da implantação do processo eletrônico, desde que demonstrada melhora no desempenho de produção da unidade. Reforçar que, em caso de eventual alteração de modelo, deverá ser acompanhada a melhora do desempenho, revisando-o em caso infrutífero.
Prazo	Solução imediata

Assim que houver maior automação das atividades do cartório e cumprimentos em lote, ou caso adotado o sistema EPROC (no qual praticamente não existem atividades cartorárias) e o gabinete passar a conseguir providenciar o agendamento do cumprimento, os servidores lotados nos cartórios, praticamente, não terão mais tarefas de cumprimento.

Quando da elaboração da minuta de decisão, a assessoria do magistrado passará a providenciar o agendamento do cumprimento do processo, mediante a seleção de *check box* informando qual parte deve ser intimada e o formato, o prazo que deve ser aberto, além de já providenciar o agendamento da audiência, por exemplo. Com isso, uma vez assinada a decisão, o próprio sistema, de forma automatizada, encaminhará as intimações, abrirá os prazos, agendará a audiência, etc. Portanto, praticamente não existirá trabalho de cumprimento da decisão, ressalvados casos especiais.

Mesmo não havendo, em um primeiro momento, uma alteração física de *layout*, deve ser eliminada a divisão conceitual de cartório e de gabinete. Na verdade, o programa de virtualização proporciona uma verdadeira unificação dos esforços e uma única equipe integrante da unidade judicial.

Com isso, de imediato, é importante oportunizar maior discricionariedade para os magistrados, de modo que possam, de fato, assumir o papel e a autonomia de gestores locais para administrar da forma mais condizente as unidades judiciais pelas quais são responsáveis.

Não será possível existir um padrão das unidades judiciais. Cada unidade precisará verificar a sua realidade, até mesmo porque são necessários capacitação e conhecimento para auxiliar o magistrado na atividade-fim.

Para facilitar a compreensão, segue um quadro analisando os serviços auxiliares da justiça e as possíveis proposições de adaptação para a 1ª fase de reestruturação organizacional, que serão apresentadas as próximas ações:

Quadro 23. Possíveis adaptações de acordo com a discricionariedade do Gestor da Unidade

Judicial.

Possíveis adaptações de acordo com a discricionariedade do Gestor da Unidade Judicial	
Unidade Judicial	Eliminação do conceito de cartório e gabinete, passando a serem considerados os referidos setores como uma única unidade judicial. Maior autonomia aos verdadeiros gestores locais para gerenciar seus servidores e atribuir a eles as atividades das quais sejam capazes de desenvolver para atender as necessidades circunstanciais de serviço.
Estagiários	Auxílio ao Gabinete — Elaboração de minuta
Subchefe de cartório	Consistirá no Subchefe da unidade judicial (e não mais do cartório). Será responsável pela gestão, organização da unidade judicial, padronização de fluxos sistêmicos, automatizações e preferências no sistema de processo eletrônico, além de auxiliar a assessoria na elaboração de minuta de decisão.
Oficial Escrevente/Técnico Judiciário	Auxílio ao Gabinete – Elaboração de minuta
Distribuidor	Responsável pela Central da Direção do Foro – CDF, onde houver, pela Central de Atendimento ao Público – CAP, pelo fornecimento de certidão, bem como pela digitalização e inclusão das cartas precatórias físicas no sistema eletrônico.
Contador	Auxílio à URCA Contadoria na elaboração de cálculos.

Fonte: elaborado pela autora.

O importante é que a designação para o desempenho das atribuições fique a cargo do magistrado titular de cada unidade, único gestor com conhecimento suficiente para avaliar a capacidade técnica de seus subordinados, inclusive dos atuais oficiais escreventes.

Caso identificado pelo gestor local que determinados servidores possuem capacidade para desenvolver determinadas atribuições e que estas auxiliariam em uma prestação jurisdicional mais efetiva, por parte da Corregedoria-Geral da Justiça só resta aprovar o modelo e monitorar a melhora do desempenho. Todavia, se no monitoramento constante não for identificada maior eficiência da unidade jurisdicional, restará a revisão e o retorno ao formato anterior.

Na atual conjuntura, sugere-se o não deslocamento de servidor para o gabinete e que não seja criada nova função gratificada em virtude da condição política e orçamentária do estado, opção que não deve ser descartada, caso exista viabilidade financeira e estrutura física na comarca.

Na sequência, será apreciada detalhadamente cada uma das proposições e dos programas de ações para o atendimento das necessidades circunstanciais de serviço.

b. Estagiários

Programa de ação	Deslocamento de estagiários do cartório para o gabinete
Custo	Sem aumento orçamentário
Providência	Expedição de Ofício-Circular aos magistrados do estado inteiro divulgando a discricionariedade já existente e a concreta possibilidade de que, caso identificada a necessidade, seja providenciado na comarca o deslocamento dos estagiários para as assessorias de juiz, principalmente em face da implantação do processo eletrônico, sendo necessário para a formalização da relocação apenas o envio de Ofício direcionado ao setor de estágios do Tribunal de Justiça comunicando acerca do remanejamento definitivo ou por período determinado.
Prazo	Solução imediata

O deslocamento de estagiários de cartório para o gabinete consiste em um incremento viável e que, além de permitir um auxílio imediato, não acarretaria impactos orçamentários. A ideia seria reforçar que, em havendo necessidade de serviço, fica a critério dos magistrados de cada unidade judicial a lotação mais adequada no que tange aos estagiários. Afinal de contas, a atual normatização designa o estagiário para as vagas criadas previamente pela Corregedoria-Geral da Justiça e cada comarca, através da sua Direção do Foro, efetiva a sua destinação. Assim, seria possível que as unidades que assim entenderem por mais produtivo, promovam o remanejamento dos estagiários de setor por mera decisão local.

Considerando a maior discricionariedade na seleção dos estagiários, seja de nível superior, seja de pós-graduação, e que o nível de escolaridade exigido para os oficiais escreventes é o nível médio completo ou equivalente, há probabilidade de que no estado existam estagiários mais capacitados ou, ao menos, mais atualizados em termos jurídicos do que muitos servidores para auxiliarem na elaboração dos despachos e decisões mais simples.

Todavia, levando em conta o custo que uma função gratificada de auxiliar de juiz representa aos cofres públicos e o valor da bolsa-auxílio de um estagiário de pós-graduação, percebe-se que a criação de função gratificada pode gerar menor repercussão financeira, ao menos no âmbito do 1º grau de jurisdição. A tabela abaixo, está disposto o comparativo das despesas:

Tabela 24. Comparativo do valor da função gratificada de auxiliar de Juiz e bolsa-auxílio de estágio.

Comparação FG de auxiliar de Juiz e bolsa-auxílio de estágio		
Nível de Formação	Valor da Bolsa-auxílio	Carga Horária
FG de Auxiliar de Juiz	R\$ 1.386,49	40 horas semanais
Estagiário de nível superior	R\$ 1.304,44	30 horas semanais

Estagiário de pós-graduação	R\$ 1.600,00	30 horas semanais
-----------------------------	--------------	-------------------

Fonte: elaborado pela autora. Dados disponibilizados no dia 21.08.2017 pelo Setor de Estagiários do TJRS. * Valores levam em conta os auxílios, inclusive vale transporte e vale refeição. * Não foram contabilizados os reflexos decorrentes da incidência da FG, somente o seu valor.

Por conseguinte, seja porque a carga horária semanal dos estagiários de pós-graduação é inferior e o valor da sua bolsa-auxílio é superior ao montante despendido a título de função gratificada de auxiliar de juiz (sem levar em conta os acréscimos decorrentes sobre as vantagens pessoais), seja em virtude do quantitativo de oficiais escreventes atualmente providos (3.472), caso exista verba orçamentária, é mais vantajosa a criação de função gratificada de auxiliar de juiz a ser providenciada a criação de vaga de estágio de pós-graduação.

Até porque, em que pese talvez mais qualificados, existe tendência de maior rotatividade dos estagiários, mesmo os de nível de pós-graduação. Todavia, entre manter estagiários de nível superior e transformar essas vagas em estagiários de pós-graduação, não resta dúvida de que a qualificação será superior. A única ressalva é que, no âmbito do 1º grau, o valor da bolsa-auxílio de estágio de nível superior (R\$ 1.304,44) praticamente se equipara ao valor da função gratificada de auxiliar de juiz (R\$ 1.386,49) e a carga de trabalho é inferior (10 horas semanais a menos).

No âmbito do 2º grau de jurisdição, todavia, a conclusão poderia ser outra, uma vez que a função gratificada de secretário de Desembargador é consideravelmente superior (R\$ 5.083,61). Portanto, nesse caso, é vantajosa a transformação e/ou criação de vagas de estágio de pós-graduação, justamente porque o custo é infinitamente inferior ao montante que seria despendido para manter uma função gratificada, sem contar a ausência de trâmite no âmbito da Assembleia Legislativa.

Entretanto, com a expansão do programa de virtualização, não haverá necessidade do mesmo número de servidores nas secretarias no âmbito do 2º grau, de modo que, assim como no 1º grau, alguma destinação precisará ser dada. Com isso, existe uma tendência de auxílio aos gabinetes e provável deslocamento para as assessorias de Desembargadores. Todavia, tal situação diz respeito ao 2º grau de jurisdição e, portanto, não consiste em objeto de estudo do presente trabalho, o que poderá vir a ser detalhado em um segundo projeto.

No tocante ao 1º grau, o remanejamento de setor dos estagiários de nível superior não acarretaria impacto financeiro e já amenizaria de imediato e, em curto espaço de tempo, a

sobrecarga das assessorias em decorrência do processo eletrônico. Por exemplo, se o cartório possuir 2 estagiários, deslocaria 1 ou os 2 para o gabinete, a critério do magistrado responsável pela unidade.

Para tanto, seria indicado a expedição de Ofício-Circular aos magistrados do estado inteiro divulgando a discricionariedade já existente e a concreta possibilidade de que, caso identificada necessidade, seja providenciado de imediato na comarca o deslocamento dos estagiários para as assessorias de juiz, principalmente em face da implantação do processo eletrônico.

c. Subchefe de cartório

Programa de ação	Transformação em subchefe da unidade judicial
Custo	Sem aumento orçamentário
Providência	Autorizar que, a critério do juiz titular da vara, o subchefe de cartório (oficial ajudante de carreira ou oficial escrevente detentor de função gratificada) seja transformado em subchefe da unidade judicial para que sejam a ele atribuídas outras atividades, tais como: gestão, organização da unidade judicial, padronização de fluxos sistêmicos, automatizações e preferências no sistema de processo eletrônico, além de auxiliar a assessoria na elaboração de minuta de decisão, por delegação do titular da serventia ou por determinação do magistrado para atender necessidade de serviço.
Prazo	Solução imediata. Existe, contudo, Projeto de Lei pendente de apreciação pelo COMAG para incluir expressamente dentre as atribuições do subchefe de cartório a de elaborar minuta de decisão e que poderia adequar a denominação da função para subchefe da unidade judicial.

Quando o volume de processos estiver tramitando no formato virtual, as atividades cartorárias reduzirão drasticamente, de modo que não se justificará que o subchefe fique restrito às atividades cartorárias. A critério de o Juiz titular da serventia, o subchefe poderia se encarregar da gestão, da organização da unidade judicial, da padronização de fluxos sistêmicos, das automatizações e preferências no sistema de processo eletrônico, além de o auxílio à assessoria na elaboração de minuta de decisão.

O subchefe de cartório recebe função gratificada FG-PJD no valor atual de R\$ 1.386,49, que consiste no mesmo montante percebido pelo oficial escrevente auxiliar de juiz, conforme tabela abaixo. Portanto, por ser detentor de função gratificada e, ainda, pelo fato da previsão legal autorizar o exercício de outras atribuições que, mesmo não definidas em lei, sejam conferidas por

delegação do escrivão ou por determinação do magistrado e, principalmente, porque diante da expansão do processo eletrônico as atuais atividades cartorárias praticamente serão absorvidas pelo sistema, outra conclusão não resta senão a de que o servidor detentor dessa função deva estar à disposição do juiz para auxiliar nas atribuições que ele definir.

Tabela 25. Estrutura remuneratória dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Poder Judiciário do RS – 07/2017

ESTRUTURA REMUNERATÓRIA DOS CARGOS EM COMISSÃO E DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS DO PODER JUDICIÁRIO DO RS - 07/2017							
Nomenclatura		Básico	Representação		Risco de Vida		Remuneração do Cargo
			%	Valor	%	Valor	
Subchefia de Cartório	FG-PJD	1.386,49					1.386,49
Oficial Escrevente Auxiliar do Juiz	FG-PJD	1.386,49					1.386,49

Fonte: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (2017, p. 3).

Afora isso, a Lei 11.790/2015, que extinguiu o cargo de Oficial Ajudante dos serviços auxiliares da justiça de 1º grau e criou funções gratificadas de subchefia de cartório para serem concedidas aos cartórios que não disponham de oficial ajudante (limitada a uma função gratificada por cartório), permite atribuições por delegação do chefe de cartório ou por determinação do Magistrado (sem a necessidade de regulamentação a respeito):

Art. 7.º Ao Subchefe de Cartório incumbe, simultaneamente com o Chefe do Cartório, praticar todos os atos do Ofício, substituindo o titular do cartório em suas faltas, impedimentos e nos casos de vacância, até o provimento da vaga, exercendo, ainda, outras atribuições que, não definidas em lei, sejam conferidas por delegação do Chefe do Cartório ou por determinação do Magistrado.

Logo, diante da era virtual, deve ser admitido que o cargo de oficial ajudante ou subchefe de cartório desempenhe suas atribuições, a critério do juiz da vara, verdadeiramente na condição de subchefe da unidade judicial (que compreende os conceitos de cartório e gabinete).

Por questões de espaço físico, hoje não há necessidade de deslocamento desse servidor para o gabinete. Na verdade, esse é o conceito das demais organizações: não importa a lotação do servidor (no cartório ou no gabinete) ou a função gratificada por ele percebida, o que importa são as atribuições conferidas pelo chefe de cartório ou pelo magistrado da unidade. Entretanto, nada impede que, em um segundo momento, seja reavaliada a possibilidade de readequação das estruturas físicas, mediante a modificação do *layout* das unidades.

As atribuições do subchefe da unidade judicial podem ser definidas localmente pelo gestor da unidade. Caso identificada a necessidade de maior auxílio para a assessoria, poderá o

subchefe da unidade judicial (ou oficial ajudante) auxiliar a assessoria do magistrado na elaboração de minutas de decisões, a critério do juiz responsável, se houver qualificação e capacidade para tanto.

Nesse contexto, a assessoria de magistrado poderia passar a ter a seguinte estrutura: 1 assessor de juiz, 1 auxiliar de juiz (que seria o chefe do gabinete), 1 subchefe da unidade judicial (que seria o oficial ajudante ou o oficial escrevente com a função de subchefe de cartório) e mais 2 ou 3 estagiários (provenientes do deslocamento do cartório).

Assim, considerando a existência do expediente de número 0010-16/001856-8, pendente de apreciação pelo COMAG, com previsão de criação de Projeto de Lei com a finalidade de incluir expressamente dentre as atribuições do subchefe de cartório a de elaborar minutas de despacho, decisão e sentença, deve ser avaliado pela Administração do Tribunal de Justiça se não seria o caso de adequar a denominação do cargo para subchefe da unidade judicial, ou se esse tratamento pode ser dado somente no âmbito das unidades que o considerarem pertinente.

d. Oficial Escrevente e Técnico Judiciário

Programa de ação	Adequação das atividades do cargo de Oficial Escrevente
Custo	Sem aumento orçamentário
Providência	Expedição de Provimento no tocante ao cargo de oficial escrevente, para adequar a redação do inciso III do artigo 237 da Consolidação Normativa Judicial para os seguintes termos: datilografar, digitar e elaborar minutas de sentenças, decisões e despachos.
Prazo	Aguardar a atualização da Consolidação Normativa Judicial

No tocante ao cargo de oficial escrevente, no tópico ‘a’ da seção ‘3’ já houve um detalhamento das possibilidades viáveis para a Administração, cabendo a esta definir a melhor estratégia. Todavia, uma questão é indubitável: caso não oportunizado a esses servidores a elaboração de minutas de decisões, em face da expansão do processo eletrônico e suas automatizações inerentes ao sistema, os serviços prestados pelo Poder Judiciário do Rio Grande do Sul entrarão em colapso e os gabinetes ficarão ainda mais abarrotados de processos e, ainda, aos escreventes não restarão atividades.

Afora isso, não seria encontrada uma destinação para o elevado número de cargos de oficiais escreventes providos, cujas atribuições atuais, em decorrência do processo eletrônico,

passarão a serem substituídas pelo sistema (computador), sem um adequado aproveitamento acerca da sua experiência no poder judiciário.

Ainda, o inciso V do artigo 116 do COJE (V – exercer outras atribuições compatíveis que lhes forem cometidas pelo Juiz ou pelo titular da serventia), também reproduzido no inciso IV do artigo 237 da Consolidação Normativa Judicial, consiste em normas abertas. Portanto, permitiriam aos seus chefes imediatos (juiz ou titular da serventia) a delegação de outras atribuições compatíveis, até mesmo a elaboração de minutas. Todavia, caso isso não conste no atendimento da Administração do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, tal questão poderia ser solucionada mediante o acréscimo da expressão “elaborar minuta” ao inciso III do artigo 237 da Consolidação Normativa Judicial.

Com isso, é imprescindível a expedição de novo Provimento para adequar a redação do inciso III do artigo 237 da Consolidação Normativa Judicial para os seguintes termos: datilografar, digitar e **elaborar minutas de** sentenças, decisões e despachos.

Cabe frisar que, de acordo com o artigo 116 do COJE, somente a atribuição constante no inciso I do referido artigo, qual seja, auxiliar o Juiz, inclusive realizando pesquisas de jurisprudência e doutrina, é que faz jus ao recebimento de função gratificada. Portanto, ao servidor detentor dessa função gratificada caberá o papel de chefe de gabinete (ao menos em relação aos demais oficiais escreventes sem função gratificada e técnicos judiciários). Assim, o auxiliar de juiz será responsável pela organização e elaboração de modelos de minutas mais complexos, bem como pela pesquisa de jurisprudência e doutrina.

Afora isso, em face da proposta de unificação das carreiras no judiciário e a substituição gradativa dos cargos de oficial escrevente por técnicos judiciários (que já possuem dentre as suas atribuições a de elaborar minutas), o volume de trabalho das assessorias poderá ser compartilhado com os novos técnicos. Com isso, os novos técnicos judiciários, independentemente do local da sua lotação (cartório ou gabinete), passariam a exercer atividade de elaboração de minutas, sem a necessidade de designação de função gratificada.

Importante mais uma vez ressaltar que, em virtude do expressivo número atual de oficiais escreventes ativos no judiciário gaúcho (3.472), é difícil crer que, em curto espaço de tempo, haverá número de técnicos judiciários suficientes para suportar a carga de trabalho dos gabinetes.

Assim, outra solução não resta a não ser o ajuste das atribuições, mediante a inclusão da

tarefa de elaborar minuta no inciso III do artigo 237 da Consolidação Normativa Judicial e deixar a cargo do juiz titular de cada unidade melhor avaliar a respeito dos oficiais escreventes que teriam capacidade de qualificação técnica para o desempenho dessa atribuição.

O mais importante: deixar a critério do juiz titular as atribuições e competências de cada servidor lotado na sua unidade jurisdicional, bem como se o servidor desempenhará seu encargo no cartório ou no gabinete. Afóra isso, independentemente da lotação, permitir que o servidor possa elaborar minutas de decisões.

e. Digitalização de processos físicos

Programa de ação	Digitalização dos processos físicos
Custo	Aumento orçamentário a ser estimado
Providência	<ul style="list-style-type: none"> - Autorizar que as unidades, por discricionariedade e mediante determinação do juiz titular, providenciem a digitalização, desde que respeitadas as orientações a serem estipuladas no que tange às peças mínimas e ao registro das decisões pela Comissão de Digitalização a ser instituída; - definir as diretrizes para digitalização; - submeter os assuntos à Comissão competente para deliberação a respeito da definição das diretrizes sobre o procedimento a ser tomado após a digitalização dos processos físicos em acervo no 1º grau de jurisdição; - definição da estratégia de terceirização do serviço de digitalização; - ampliação do contrato com a Federação Nacional de Educação e Integração dos Surdos – FENEIS.
Prazo	Aguardar a publicação da Resolução pela Comissão

Atualmente, já vem sendo admitido pela Corregedoria-Geral da Justiça do Rio Grande do Sul que, ultimado o cumprimento de sentença no processo em meio físico, seja providenciada pelo advogado a distribuição da ação na classe de cumprimento de sentença no formato eletrônico ou pela unidade judicial, mediante a digitalização das peças necessárias nos Juizados Especiais Cíveis. A mesma sistemática pretende ser adotada no âmbito da Fazenda Pública.

Nesse contexto, nada impede que, por determinação de cada magistrado, seja providenciada a digitalização dos processos que tramitam fisicamente pela própria unidade, a qualquer tempo, ou somente quando ultimada a fase de cumprimento de sentença, a fim de reduzir ou terminar o acervo físico. O importante é que exista força de trabalho suficiente para tanto e que sejam definidos quais são os documentos imprescindíveis e que devam ser digitalizados.

Por conseguinte, em um primeiro momento, o ideal é deixar a carga e ônus de cada unidade judicial (por determinação do magistrado). Assim o juiz, na condição de gestor local, terá condições de avaliar os benefícios e malefícios do processo de digitalização, possuindo mais propriedade inclusive para avaliar o melhor momento: quando da adoção da obrigatoriedade do formato virtual, ou somente quando o acervo físico for inferior à quantidade de eletrônicos, desde que respeitadas as orientações a serem estipuladas no que tange às peças mínimas e o registro das decisões pela Comissão de Digitalização.

Nesse ponto, é importante frisar que, em que pese as atribuições definidas pelo COJE, os servidores do Poder Judiciário podem auxiliar com a digitalização. Todavia, a utilização da força de trabalho própria do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul não seria suficiente frente ao grande volume de acervo físico. Afora isso, considerando a relevância da atividade, a padronização necessária no estado e que devem haver cuidados como o registro de determinadas decisões para questões de mapa de judicância, é indubitável a necessidade de uma equipe especializada para essa tarefa.

Portanto, para intensificar a tramitação do maior número de processos no formato virtual, seria imprescindível a criação de uma Central de Digitalização, responsável por digitalizar os processos físicos que ingressarem no cumprimento de sentença, quando iniciada a fase recursal, ou a qualquer tempo por determinação do Juiz (desde que respeitadas orientações definidas pela Corregedoria).

Essa Central na verdade já existe no âmbito do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul: consiste no Serviço de Formação do Processo Digital, localizado no Foro do 4º Distrito (Avenida Pernambuco, 649, Porto Alegre), composta, principalmente, por um serviço terceirizado de surdos e mudos, supervisionado por alguns servidores.

O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul possui um contrato com a Federação Nacional de Educação e Integração dos Surdos – FENEIS cujo objeto consiste na prestação de serviços de apoio operacional à digitalização de documentos no âmbito do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. A equipe atual é formada por 57 surdos/deficientes auditivos, 2 intérpretes, 35 estagiários e 8 servidores, que trabalham em duas equipes de revezamento em turnos de 6 horas ao dia, com carga horária de 30 horas semanais. Portanto, quase o triplo do tamanho da estrutura existente no Núcleo de Digitalização do TRF4, o qual, conforme mencionado na seção

6, alínea “c”, atuam 19 servidores e 9 estagiários.

De janeiro a julho de 2017, o Setor de Digitalização do TJRS digitalizou cerca de 15 mil processos, o que corresponde a 4.321.142 folhas. Somente no mês de maio de 2017, por exemplo, foram digitalizadas 929.428 folhas. Conforme visita presencial realizada no local (no dia 25.08.2017), a capacidade do setor seria bem maior. Atualmente, estão digitalizando cerca de 180 processos ao dia, mas poderiam chegar a 300 processos, conforme levantamento feito pelo Chefe do setor em comparação a outros períodos em que recebiam maior número de processos do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.

Durante a visita, ainda foi identificada a existência de disponibilidade de outro andar para providenciar a expansão do referido setor e, portanto, a sua capacidade, além de haver possibilidade de aumento do número de postos de trabalho de acordo com contrato entabulado com a FENEIS.

Na verdade, hoje, o referido Setor de Digitalização atua exclusivamente na digitalização dos processos quando do seu encaminhamento aos Tribunais Superiores STF e STJ. Portanto, poderia ser acrescentada nova tarefa para o referido setor, quando do recebimento do recurso pelo Tribunal de Justiça, até porque no sistema EPROC existe integração do envio aos Tribunais Superiores internamente pelo sistema, bem como em outros momentos, enquanto o processo estiver no âmbito do 1º grau de jurisdição, desde que definido pela Comissão de Digitalização.

Afora isso, o esforço e o custo despendidos com a digitalização dos processos serão ínfimos se comparados ao valor mensalmente investido para a manutenção do sistema da PROCERGS e com o esforço da Direção de Tecnologia e Informação para a manutenção de diversos sistemas em funcionamento.

Além do mais, a digitalização de todos os processos é vantajosa também para os usuários finais, na medida em que em menor espaço de tempo permite a centralização e a utilização de um único sistema, até mesmo para, em um curto período, conseguir reduzir o tempo de tramitação dos processos nas unidades e a força de trabalho necessária para as atividades mecânicas e braçais (benefícios exclusivos do processo eletrônico).

Por conseguinte, é imprescindível a ampliação do contrato com a Federação Nacional de Educação e Integração dos Surdos – FENEIS.

Independentemente da estratégia a ser adotada pelo Tribunal de Justiça, deve ser

providenciada pela Corregedoria-Geral da Justiça a publicação de cronograma acerca da ordem de comarcas e unidades jurisdicionais a receberem o auxílio para a digitalização, além de estabelecer diretrizes para a digitalização dos processos físicos em acervo no 1º grau de jurisdição no estado.

Na verdade, já existe no âmbito do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul um Programa de Gestão de Documentos, normatizado pela Resolução 03/2015. O Programa de Gestão de Documentos tem por objetivo assegurar a proteção, destinação, guarda, preservação e o acesso aos documentos produzidos e recebidos no exercício de atividades jurisdicionais e administrativas. O referido programa visa, ainda, manter os documentos em ambiente físico e/ou eletrônico seguro; implementar estratégias de preservação dos documentos; classificar, avaliar e descrever documentos, mediante a utilização de normas e instrumentos padronizados, visando preservar as informações indispensáveis à administração da instituição; e padronizar as espécies, tipos, classes, assuntos e registros de movimentação de documentos e processos.

Segundo o artigo 5º da referida Resolução, integram o Programa de Gestão de Documentos no Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul: a Comissão Permanente de Avaliação e Gestão de Documentos (CPAGD); a Comissão Interdisciplinar de Preservação de Processos Judiciais Aptos a Descarte (COMINTER); os Serviços de Arquivos Judiciais e Administrativos; assim como as serventias e unidades geradoras dos documentos judiciais e administrativos.

A Comissão Interdisciplinar de Preservação de Processos Judiciais Aptos a Descarte (COMINTER) é responsável (dentre outras atribuições) por definir os critérios e procedimentos para a seleção de documentos a serem preservados e indicar critérios e procedimentos para a preservação de processos judiciais aptos ao descarte (Ato 021/2011-P).

Nesse contexto, seria o caso de submeter o assunto à Comissão competente para deliberação a respeito da definição das diretrizes sobre o procedimento a ser tomado após a digitalização dos processos. De modo que, uma vez definido o fluxo da digitalização e divulgado o respectivo cronograma pela Corregedoria-Geral da Justiça, os juízes das varas tenham condições de avaliar se aguardam o cronograma atingir a sua unidade ou se providenciam localmente o processo de digitalização.

De qualquer sorte, para a decisão mais precisa a respeito desse assunto, imprescindível

conhecer a repercussão orçamentária envolvida. De modo que são diversas possibilidades de procedimentos a serem definidos, inclusive a logística no que tange ao transporte dos processos, digitalização e eventual posterior depósito dos autos em arquivo judicial.

Enfim, são diversas mudanças de conceitos, grandes adaptações a serem feitas e um longo caminho até que as unidades judiciais se ajustem ou estejam, de fato, preparadas para a nova era da virtualização processual.

f. Distribuição Automática dos Processos

Programa de ação	Distribuição automática dos processos
Custo	Sem aumento orçamentário
Providência	Alteração do fluxo sistêmico do processo eletrônico
Prazo	Solução imediata

No tocante à distribuição, a virtualização processual desloca a atividade dos distribuidores para os advogados, que passam a cadastrar as partes e efetuar a classificação processual das ações de acordo com as Tabelas Processuais Unificadas do Conselho Nacional de Justiça – CNJ diretamente no sistema de processo eletrônico.

Aliás, nesse ponto específico, é importante frisar que, atualmente, no sistema e-Themis1g, após a validação do processo pelo distribuidor, compete ao cartório as alterações cadastrais que se fizerem necessárias posteriormente, bem como eventual redistribuição dos processos.

Nesse contexto, outra conclusão não resta senão a de referendar a distribuição automática dos processos diretamente para as unidades judiciais, de modo que estas passem a gerenciar e definir quem será o responsável internamente pelo seu processamento ou, eventualmente, pela sua redistribuição.

Por óbvio, excepcionalmente, haverá alguma classe na qual será necessária a intervenção humana para definir a competência ou que, por algum motivo, o sistema eletrônico não tenha condições de realizar o adequado direcionamento. Para esses casos, em que não seja possível parametrizar o sistema, sugere-se que dentro da URCA exista um responsável pela distribuição (em uma espécie de um Núcleo de Distribuição da URCA) que centralizará as distribuições dos processos no estado inteiro, caso não ocorra a distribuição automática, eliminando as atividades dos distribuidores em cada comarca, a exemplo do que foi feito no tocante à URCA Contadoria.

g. Reestruturação Organizacional do setor da Distribuição

Programa de ação	Alteração das Atribuições do setor da Distribuição e mudança de <i>layout</i>
Custo	Sem aumento orçamentário
Providência	<p>Publicação de Resolução especificando que, diante do programa de virtualização processual e das inevitáveis alterações procedimentais decorrentes, por meio das quais a distribuição passou a ser automática pelo sistema, aos distribuidores e contadores serão conferidas outras atribuições pela Corregedoria-Geral da Justiça, quais sejam:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Responsáveis por prestar atendimento com excelência aos jurisdicionados (partes, advogados e terceiros interessados), esclarecendo dúvidas a respeito do programa de virtualização e, inclusive, auxiliando com o sistema de processo eletrônico; * fornecer as certidões solicitadas, bem como providenciar a digitalização e a inclusão das cartas precatórias físicas no sistema eletrônico; * auxiliar, a critério do Juiz Diretor do Foro, com atribuições locais das Direções dos Foros (elaboração de prestações de contas, manutenção dos cadastros junto ao RHE, etc.) e, em havendo necessidade de serviço, dentre outras atribuições que lhes forem determinadas pelo Juiz Diretor do Foro; * Reforço presencial ou remotamente, quando aprovada a regulamentação do teletrabalho, à estrutura da URCA Contadoria para a elaboração dos cálculos do estado, mantendo a equalização de serviço e padronização; * Em relação às comarcas do interior do estado e Foros Regionais de Porto Alegre, além das atividades acima dispostas (cuja definição e atribuição deverá ser definida localmente pelo Juiz Diretor do Foro), sugere-se que o setor da distribuição seja transformado em Central da Direção do Foro – CDF, para tanto, necessária revisão do <i>layout</i> do setor.
Prazo	Solução imediata

Quando de fato for implementada a distribuição automática pelo sistema e, para os casos nos quais o sistema não for capaz de definir a competência, houver a atuação da URCA Distribuição (providenciando a validação centralizada dos processos em Porto Alegre), não restará nem mesmo a atividade de validação dos processos eletrônicos para os distribuidores locais.

Com isso, torna-se imperiosa a reestruturação organizacional do setor da distribuição que poderá tornar-se responsável por prestar atendimento ao público externo, passando a consistir-se em uma Central de Atendimento ao Público – CAP, assim como passa assumir outras atribuições definidas pelo Juiz Diretor do Foro.

Ainda, poderia ficar responsável pelo fornecimento das certidões solicitadas, bem como providenciar a digitalização e a inclusão das cartas precatórias físicas no sistema de processo eletrônico.

No tocante ao 1º grau de jurisdição do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, seguindo a estratégia adotada pelas demais instituições, os servidores lotados nos cargos de distribuidores e contadores não deverão mais ser repostos.

Além disso, esse setor, a critério do Juiz Diretor do Foro, poderá, caso necessário, auxiliar em outras atribuições que lhes forem delegadas. A propósito, a própria Consolidação Normativa Judicial deixa lacuna para a Corregedoria-Geral da Justiça especificar novas atribuições aos distribuidores e contadores, conforme disposto no artigo 233, inciso XIII, da Consolidação Normativa Judicial:

Art. 233 – Aos Distribuidores incumbe:

(...)

XIII – exercer outras atribuições que, não definidas em lei, sejam especificadas pela Corregedoria-Geral da Justiça.

Art. 234 – Aos Contadores incumbe:

(...)

VII – exercer outras atribuições que, não definidas em lei, sejam especificadas pela Corregedoria-Geral da Justiça;

Afora isso, diante da perda de atribuições pelo setor da distribuição, a critério do juiz Diretor do Foro, este setor poderá auxiliar no cumprimento das unidades judiciais.

Todavia, ao que tudo indica, é a força de trabalho extremamente qualificada dos distribuidores-contadores e contadores que deveria passar a ser utilizada na URCA Contadoria, a exemplo do modelo do Tribunal de Justiça de Tocantins em relação ao CONJUN. Isso porque o volume de cálculos, com o avanço do programa de virtualização, aumentará significativamente e o porte atual da URCA Contadoria não será suficiente para a demanda de cálculos de todo o estado. Para tanto, o processo eletrônico e o trabalho remoto permitirão que tais servidores trabalhem das próprias comarcas nas quais estão lotados, sem a necessidade da sua remoção para Porto Alegre, caso não haja interesse.

No tocante à contadoria, sugere-se o reforço remoto dos distribuidores-contadores e contadores do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul à estrutura da URCA Contadoria para auxiliar na elaboração dos cálculos do estado, mantendo a equalização de serviço e padronização. Assim, no Foro Central da capital, sugere-se a adequação do setor da distribuição em Central de Atendimento ao Público – CAP, com as atribuições a serem definidas no próximo tópico.

Em relação às comarcas do interior do estado e Foros Regionais da capital, além das atividades da CAP (cuja definição e atribuição deverá ser definida localmente pelo Juiz Diretor do Foro), sugere-se que o setor da distribuição seja transformado em Central da Direção do Foro – CDF. A ideia é que esta Central, subordinada ao Juiz Diretor do Foro, seja responsável pela Central de Atendimento ao Público – CAP, bem como pelas demais atribuições locais das Direções dos Foros, quais sejam: elaboração de prestações de contas, manutenção dos cadastros junto ao RHE, etc.

Assim, o atual setor da distribuição seria transformado, no interior do estado e nos Foros Regionais de Porto Alegre, em uma verdadeira Central da Direção do Foro, cujas atribuições, além de supervisionar a Central de Atendimento ao Público – CAP, passariam a ser definidas pelo Juiz Diretor do Foro. Logo, caberia ao Juiz Diretor do Foro definir, de acordo com a necessidade da comarca, se, diante das tarefas relativas à Direção do Foro, ainda existe disponibilidade. E os integrantes da CDF poderão ser designados para auxiliar no cumprimento das determinações judiciais nas unidades.

Por conseguinte, ao que se vislumbra, não há necessidade de extinção do setor da distribuição, mas sim a sua reestruturação, de forma que novas atribuições essenciais sejam definidas. E, principalmente, que o atendimento ao público externo seja prestado com maior excelência ao jurisdicionado, não o restringindo ao ineficiente atual suporte técnico telefônico. Até porque de nada adiantam formatos estanques e uniformes se cada unidade possui suas peculiaridades, procedimentos e fluxos. Nossos Juízes Diretores dos Foros devem funcionar efetivamente como gestores locais e avaliadores à distância da Corregedoria-Geral da Justiça.

h. Central de Atendimento ao Público – CAP

Programa de ação	Criação da Central de Atendimento ao Público – CAP
Custo	Com aumento orçamentário: equipamentos, instalação de pontos de rede e alteração do <i>layout</i>
Providência	Para viabilizar o projeto de estruturação da CAP deverão ser disponibilizados ao público externo equipamentos (computadores e <i>scanners</i>), além de ser revisado o <i>layout</i> do setor da distribuição. Esta Central poderá ficar responsável, também, pelo prévio cadastro dos usuários externos ao sistema de processo eletrônico.
Prazo	Solução imediata, desde que existam equipamentos e pontos lógicos.

Um dos pontos de maior atenção e que, até o presente momento, não houve planejamento adequado por parte do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul diz respeito ao atendimento ao público. Nas comarcas do interior do estado não existe um setor específico para prestar esse tipo de serviço e, em Porto Alegre, somente na sede do Tribunal de Justiça existe uma estrutura módica para atendimento aos procuradores, não sendo prestado nenhum serviço de informação aos advogados e partes no Foro Central ou nos Foros Regionais de Porto Alegre, por exemplo.

A esse respeito, existe uma previsão expressa no Novo Código de Processo Civil exigindo que o Poder Judiciário deve manter à disposição dos interessados equipamentos necessários à prática dos atos e consulta aos processos eletrônicos:

Art. 198. As unidades do Poder Judiciário deverão manter gratuitamente, à disposição dos interessados, equipamentos necessários à prática de atos processuais e à consulta e ao acesso ao sistema e aos documentos dele constantes.

Parágrafo único. Será admitida a prática de atos por meio não eletrônico no local onde não estiverem disponibilizados os equipamentos previstos no caput.

Portanto, considerando a inevitável reestruturação do setor da distribuição e a sua posição física nos Foros do estado inteiro, outra transformação imprescindível diz respeito à instalação da Central de Atendimento ao Público – CAP no local atual das distribuições dos Foros. A ideia é que, a exemplo do TRF4 e TRT4, essa Central torne-se responsável por prestar atendimento às partes e advogados no que tange ao programa de virtualização. Para tanto, deverão ser disponibilizados, de acordo com o porte da comarca, equipamentos para consulta ao processo eletrônico pelos interessados (computadores e digitalizadoras) para que sejam prestados esclarecimentos e auxílio no que tange à visualização e ao peticionamento eletrônico.

O importante é que os novos usuários externos do processo eletrônico (tais como: advogados, partes, peritos, leiloeiros, avaliadores, testemunhas, terceiros interessados, delegados, policiais, defensores dativos e defensores públicos, etc.) tenham acesso ao sistema de Processo Eletrônico. E, principalmente, que exista alguém na comarca disponível para prestar os devidos esclarecimentos ao público externo a respeito do programa de virtualização.

A política que deve ser adotada é a de inclusão dos usuários externos e não a de exclusão. Portanto, além das salas da OAB, deverão ser disponibilizados outros equipamentos aos jurisdicionados. Logo, sugere-se a reestruturação do setor da distribuição em todas as comarcas, nos termos acima expostos.

No Foro Central da capital passará a consistir uma Central de Atendimento ao Público – CAP, responsável por prestar atendimento às partes e advogados no que tange ao programa de virtualização, dentre outras atribuições que lhes forem determinadas pelo Juiz Diretor do Foro.

No interior e nos Foros Regionais de Porto Alegre, passará a ser a Central da Direção do Foro – CDF, subordinada ao Juiz Diretor do Foro, e, além da responsabilidade pela Central de Atendimento ao Público – CAP, passariam a providenciar, a critério do Juiz Diretor do Foro, outras atribuições que lhes forem determinadas pelo Juiz Diretor do Foro, conforme fundamentação supra.

A CAP poderá ficar responsável, também, pelo prévio cadastro dos usuários externos ao sistema de processo eletrônico. Isso porque todos os usuários externos são identificados pelo sistema através de código e senha e o seu cadastro somente é ativado mediante o comparecimento pessoal à sede da unidade jurisdicional, munido de identificação profissional (e desde que assinando o termo de cadastramento e adesão ao sistema).

Depois do usuário aderir ao sistema, tornar-se responsável pela correta utilização da senha de acesso, restando válido o cadastro para todas as comarcas onde o sistema de processo eletrônico estiver implantado.

Para os advogados que optarem pelo acesso ao sistema de processo eletrônico via certificação pela Ordem dos Advogados do Brasil serão dispensados do cadastro presencial.

i. Expansão da URCA

Programa de ação	Regulamentar, adequar e expandir a URCA, além de designar Juiz responsável.
Providência	Regulamentar mediante encaminhamento de projeto de lei específico, com a designação de Juiz de Direito responsável e a criação de núcleos por matéria. Além disso, à medida que a URCA passe a avocar para si a competência de determinada matéria, deslocar servidores das unidades judiciais para atuação na URCA ou em outras unidades com necessidade, mesmo que mediante trabalho remoto.
Prazo	Aguardar a aprovação do Projeto de Lei, sem prejuízo de serem providenciados eventuais ajustes prévios, tais como designação de Juiz coordenador e organização de núcleos por matéria.

Outra aposta relevante para o avanço e a melhora da prestação jurisdicional do Poder Judiciário, diz respeito à Unidade Remota de Cumprimento e Apoio – URCA.

A Unidade Remota de Cumprimento e Apoio foi criada em 2015 com o objetivo de auxiliar e apoiar remotamente as unidades com deficiência de servidor ou com excesso de trabalho no que diz respeito aos processos eletrônicos. Atualmente existem as seguintes URCA: URCA Gabinete, que consiste em uma assessoria ao juiz à distância, mediante a elaboração de minutas de decisões; a URCA Cartório, que efetiva o cumprimento das decisões; e a URCA Contadoria que, desde 15 de outubro de 2015, passou a centralizar a elaboração de todos os cálculos provenientes de processo eletrônico do estado.

Hoje temos uma certeza: a agilidade que o sistema eletrônico propicia, em virtude da eliminação das atividades burocráticas, faz com que os processos sejam encaminhados ao gabinete com maior velocidade, ocasionando um verdadeiro aumento do volume e carga de trabalho para a assessoria do Juiz. Portanto, enquanto não existir previsão de criação de função gratificada específica ou aumento efetivo do número de colaboradores disponíveis para cada juiz, não resta dúvida de que será preciso intensificar o auxílio para os gabinetes, já que os cartórios já são beneficiados automaticamente pela virtualização processual.

Assim, considerando que o processo eletrônico revolucionou o formato de trabalho, permitindo inclusive a sua prestação de forma remota e que já existe no âmbito do 1º grau de jurisdição a Unidade Remota de Cumprimento e Apoio – URCA, com um fluxo de trabalho padronizado, restou exarado parecer pela Corregedoria-Geral da Justiça favorável à criação da URCAJUD. O propósito consiste na centralização dos cumprimentos de ordens em diversos sistemas de informática com relação aos processos eletrônicos.

A ideia seria que a URCAJUD funcionasse de modo semelhante à URCA Contadoria, atendendo às unidades judiciárias da Subseção de Porto Alegre e do interior no cumprimento das ordens judiciais. As ordens seriam encaminhadas à URCAJUD em formato de formulário padronizado no sistema de processos eletrônicos, individualizado para cada parte, observando o fluxo a ser definido em regulamentação específica. O preenchimento e envio do formulário poderia ser realizado pela assessoria ou apenas pelo Magistrado, a critério deste.

O cumprimento das ordens com relação aos sistemas Bacenjud, Renajud e Infojud será feito exclusivamente por servidores da Justiça Estadual lotados na URCA, compromissados nos termos dos convênios firmados, com acessos disponíveis mediante autorização de magistrado indicado pela Corregedoria-Geral da Justiça. Uma vez cumprida a ordem, o processo retornará

para o gabinete da unidade judicial providenciar o devido seguimento.

Assim, considerando que os sistemas mais utilizados pelas assessorias são o Bacenjud, Renajud e Infojud e que em cada assessoria de juiz são protocoladas em torno de cem minutas no BacenJud por semana, demorando, em média, 1 hora diária do tempo de um integrante da equipe, a centralização desta pesquisa torna-se um auxílio paliativo aos gabinetes.

No tocante à URCA Cartório e Gabinete, imprescindível ainda é a designação de Juiz de Direito responsável e a criação de núcleos por matéria, a exemplo do que existe em outros Tribunais de Justiça como o de Santa Catarina e o de Mato Grosso do Sul, cujos modelos devem ser seguidos.

No Tribunal de Justiça de Tocantins, o Núcleo de apoio às comarcas – NACOM consiste em um setor responsável pelo auxílio às comarcas com objetivo de redução do seu acervo processual. O referido Núcleo é coordenado por um Juiz e composto por mais quatro Juízes de Direitos (que cumulam jurisdição no NACOM e outras varas). Os referidos magistrados são responsáveis pelo grupo de trabalho, sendo uma equipe de assessoria ao gabinete composta por treze assessores (cargo em comissão), divididos em três grupos cíveis e três grupos fazendários, havendo estagiários e voluntários no setor. No total, existem trinta servidores subordinados aos magistrados do NACOM, que funciona como uma espécie de vara, permanecendo a unidade original com acesso aos processos.

Assim, os servidores auxiliam atuando em várias comarcas por um período determinado, enquanto necessário para assessorar a unidade. Por ora, compartilham jurisdição o Juiz Titular e o Juiz do Núcleo. Além da assessoria, existem 8 servidores de cartório, responsáveis pelo cumprimento das determinações judiciais. O NACOM instaura expediente junto ao SEI e aguarda que os Magistrados interessados respondam a Portaria, demonstrando interesse. Com isso, o NACOM passa a atuar na unidade. Ao final do prazo de atuação, o NACOM apresenta um relatório de produtividade. A sentença elaborada pelos Juízes do NACOM não é contabilizada para o Juiz da unidade original, mas, para fins de metas e produtividade da unidade judicial, a produção do NACOM é contabilizada.

Existe um controle de metas e de produtividade rigoroso na unidade e, acreditam os responsáveis pelo projeto, a eficiência desse departamento está diretamente relacionada ao fato de que 90% dos seus integrantes são cargos comissionados. Cada magistrado coordena uma equipe

de assessores organizados por matéria: dois juízes responsáveis pela Fazenda Pública e dois magistrados pelos Juizados Especiais e Direito do Consumidor.

Ainda no Tribunal de Justiça de Tocantins, existe a figura da Secretaria Criminal – SECRIM, que corresponde à unificação de quatro secretarias criminais, contando com oito servidores. Assim, como no NACOM, existe um Juiz-coordenador e mais três juízes, cada um funcionando com o seu assessor, e apenas com o seu escrivão, em uma pequena estrutura de secretaria, responsável pelo cumprimento de urgências e atendimento a público. Existe um padrão de documentos e cada uma das integrantes da SECRIM é responsável por um dígito específico, no entanto, poderia ser por localizadores.

No âmbito do Poder Judiciário gaúcho, recentemente foi criado um grupo de trabalho pela Corregedoria-Geral da Justiça para tratar sobre os desdobramentos do Processo Eletrônico e as necessárias definições a respeito dos critérios objetivos para a atuação da URCA. E, nesse ponto, já houve conclusão de que a URCA Cartório e o Gabinete devem servir de apoio somente para as unidades que realmente precisam.

Outra proposição é que, à medida que a URCA passe a avocar permanentemente para si a competência por determinada matéria, em caso de viabilidade, sejam deslocados servidores das unidades judiciais para atuação na URCA ou em outras unidades com necessidade, mesmo que mediante trabalho remoto, ou por atribuição.

Talvez um procedimento adequado seja, ao término do atendimento pela URCA Cartório ou Gabinete, o lançamento de um relatório para análise dos Juízes-Corregedores da Corregedoria, juntado aos autos do expediente de acompanhamento de cada vara auxiliada, para definição a respeito da continuidade ou não de novos auxílios e outras providências necessárias.

A definição do padrão a respeito da sistemática e do formato ideal de funcionamento da URCA somente poderá ser estabelecida definitivamente quando o número de processos eletrônicos for mais expressivo em relação aos processos físicos, bem como quando o teletrabalho estiver regulamentado internamente no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Todavia, é importante o monitoramento constante acerca dos critérios já adotados, até mesmo para melhor avaliação e reflexão no futuro próximo.

Por ora, a expectativa maior consiste na expansão da URCA, mediante o aumento considerável de servidores e assessores, bem como a sua regulamentação mediante a aprovação

de projeto de lei específico, até mesmo para permitir maior autonomia para a referida unidade.

j. Capacitação destinada aos Gestores das Unidades

Programa de ação	Capacitação destinada aos gestores das unidades
Custo	Exige aumento orçamentário
Providência	Intensificação do aperfeiçoamento e qualificação dos magistrados e servidores no tocante à gestão jurisdicional.
Prazo	Duração Permanente

O êxito do programa de virtualização está diretamente relacionado ao investimento em capacitações constantes e de qualidade para os nossos magistrados e servidores. Se a Administração do Tribunal de Justiça, de fato, pretender que seus juízes e servidores possam melhor aproveitar a força de trabalho de seus subordinados para intensificar uma prestação jurisdicional de eficiência, qualificada e padronizada no estado, é imprescindível uma dedicação maior para a qualificação desses gestores.

Precisamos qualificar nosso corpo de instrutores e o conteúdo concreto de cursos voltados exclusivamente para a área de Gestão e Liderança. Afora isso, seguindo o exemplo do Tribunal de Justiça do Paraná, eventualmente, responsabilizar o escrivão que não repassar as informações fornecidas em treinamentos ministrados pelo Tribunal de Justiça para os demais servidores a ele subordinados.

Enfim, para suportar a avalanche de processos das unidades judiciais, será preciso intensificar a capacitação dos servidores, a fim de que se alcance maior qualificação diante das novas atividades e rotinas e de que seja possível amenizar as resistências às mudanças decorrentes do processo eletrônico.

A tecnologia, aliada à utilização de ferramentas típicas da ciência da administração, consiste em uma solução para a demora da tramitação dos processos, porém deve ser bem aplicada. O aumento constante da demanda exige o aperfeiçoamento da gestão visando a realização da justiça em tempo razoável. Hoje, não basta apenas julgar, pois os julgamentos tendem a se perder no tempo, diante da crescente quantidade de processos e problemas estruturais impostos por legislação desfocada da realidade, originando desajustes tanto de ordem material como de pessoal.

O CNJ, objetivando a capacitação em gestão judiciária, estabeleceu a meta número 8 (CNJ, 2010), que visa a capacitação de, pelo menos, 50% dos magistrados brasileiros em administração judiciária:

Meta número 8 de 2010 do CNJ: promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados, priorizando-se o ensino à distância.

Nesse cenário sobressai a certeza de que a formação de uma equipe afinada e comprometida com um Judiciário célere, humano e efetivo dependerá substancialmente da forma como o juiz lidera sua equipe. O aperfeiçoamento da gestão é indispensável à prestação jurisdicional eficiente, pois combate a morosidade judicial e legitima ainda mais o Poder Judiciário perante a destinatária dos serviços, a sociedade, a verdadeira razão de sua existência.

O Poder Judiciário enfrenta uma grande carência em relação à gestão dos recursos humanos. Na verdade, essa carência é intensificada em virtude da ausência de gerência adequada. Além disso, a falta de planejamento, aliada à ausência de formação gerencial dos magistrados e servidores, agrava ainda mais a deficiência do controle administrativo. Precisamos rever esses conceitos para termos um Tribunal de referência também neste quesito.

2ª Fase da Reestruturação Organizacional

a. Atuação por atribuições e não por unidade judicial

Programa de ação	Alterar o conceito de atribuições e tarefas da unidade judicial, mediante a definição de metas de produtividade a serem alcançadas, não importando a lotação do servidor.
Custo	Sem aumento orçamentário
Providência	- Definir metas de produtividade; - aguardar a regulamentação do teletrabalho; - aguardar a existência de relatórios de produtividade dos servidores do estado e que estes sejam divulgados para todos os usuários.

Quando o grande volume dos processos for eletrônico e o sistema estiver mais robusto, deverá ser encerrado o conceito de cartório tradicional, permitindo que os servidores de uma determinada região ou comarca atendam a diversas varas, seguindo um mesmo padrão de procedimentos.

Cartórios com menor carga de trabalho passariam a auxiliar no trabalho de outras unidades com carga de trabalho maior ou com deficiência de servidores: pegar servidores cujas varas estejam em dia e ajudar as varas que estão com a demanda mais atrasada. Para tanto, torna-se imprescindível a existência de relatórios de produtividade dos servidores do estado e que estes sejam divulgados para todos os usuários.

Mediante a comparação das tarefas, a ideia seria disponibilizar um servidor para ajudar outras Varas com deficiência de pessoas ou excesso de trabalho, seja para atuar, por exemplo, por 3 horas por dia, seja para equilibrar o tempo de tramitação dos processos em todo o Tribunal. Até porque, afinal de contas, os servidores pertencem ao Tribunal e não à unidade a qual estão lotados. Podem atuar em qualquer unidade, não existe qualquer previsão que afaste isso e, além do mais, o teletrabalho, homologado pelo Conselho Nacional de Justiça, estimula essa prática.

b. Unificação dos cartórios nas comarcas e criação de Central de Cumprimento da Comarca – CCC

Programa de ação	Unificar os cartórios nas comarcas como uma verdadeira Central de Cumprimento da Comarca – CCC
Custo	Aumento orçamentário inicial com o ajuste da estrutura física
Providência	<ul style="list-style-type: none"> - Adequação das estruturas de Foro e <i>layout</i> das unidades judiciais (uma vez que os formatos atuais tornar-se-ão obsoletos); - definição de metas de produtividade; - existência de relatórios de produtividade dos servidores do estado e que estes sejam divulgados para todos os usuários; . Acompanhamento humano (mais precisamente no que tange às resistências dos servidores diante do esvaziamento das tarefas e novas atribuições).

Com as automações do processo eletrônico e a existência de uma Central de Atendimento ao Público – CAP em cada Foro e, portanto, considerável redução de atendimento ao público no balcão do cartório, será viável a unificação dos cartórios nas comarcas como uma verdadeira Central de Cumprimento da Comarca – CCC.

O Poder Judiciário deve adotar o mesmo modelo já em pleno funcionamento no Tribunal de Justiça de São Paulo (e também no Tribunal de Justiça do Ceará e de Rondônia) denominado “cartório do futuro”. O cartório do futuro em São Paulo é denominado de Unidade de Processamento Judicial – UPJ e foi instituído em novembro de 2014, no Foro João Mendes, em

São Paulo (SP).

Em São Paulo, por exemplo, houve a reunião de um acervo de 18 mil processos e a redistribuição dos servidores de cinco varas cíveis, da 41^a à 45^a, do Foro Central, em um cartório unificado, mediante a organização de equipes de 10 gabinetes de magistrados. A partir de então, os servidores dessa UPJ passam a não ter mais vínculo com nenhuma vara e podem trabalhar com qualquer processo do Estado.

Com as mudanças, as atividades de processamento foram separadas das decisórias, buscando aumentar a especialização. Em face da unificação e da criação do conceito de cartório do futuro, foi ampliada a equipe cartorária, a qual passou a ser organizada em seções de trabalho responsáveis pela movimentação processual, cumprimento de decisões e atendimento ao público, não havendo mais seções estanques no setor. Nos gabinetes, os servidores ficaram responsáveis pela elaboração de minutas de decisões, sob orientação dos magistrados.

Para evitar distrações e aumentar a celeridade do Judiciário, os funcionários encarregados da parte de movimentação e do processamento são isolados da área de atendimento, que é utilizada apenas por servidores encarregados desse tipo de atividade.

Com a expansão do processo eletrônico, será possível à Administração reduzir ou evitar a criação de novas varas, além de reduzir servidores de cartório, tal como já foi identificado em Porto Alegre no âmbito dos Juizados Especiais Cíveis que, segundo levantamento feito pelo Serviço de Correição e pela Coordenação dos Juizados Especiais, seria possível, de imediato, a redução de 13 servidores e 5 estagiários.

A médio e longo prazo é imprescindível repensar as estruturas de Foro e o *layout* das unidades judiciais (uma vez que os formatos atuais tornar-se-ão obsoletos, até mesmo em face da provável intensificação do teletrabalho, que está cada vez mais próxima). Outro ponto de atenção diz respeito ao foco humano (mais precisamente no que tange às resistências dos servidores diante do esvaziamento das tarefas e novas atribuições), que também deverá ser trabalhado.

c. Escrivão

Programa de ação	Elaborar minuta de decisão ou outras atribuições a título de gerenciamento da unidade judicial no sistema eletrônico
Custo	Sem aumento orçamentário

Providência	Expedição de Resolução pela Corregedoria-Geral da Justiça estendendo ao cargo de escrivão (ou no futuro, ao cargo de chefe de cartório) a atribuição de elaboração de minutas de despachos, decisões e sentenças, dentre outras atribuições, tais como a de gerenciamento da unidade judicial no sistema de processo eletrônico.
Prazo	Solução após publicação de Resolução pela CGJ

Com a nova concepção de que o que importa são as tarefas a serem desenvolvidas e não a lotação do servidor, até mesmo o escrivão (ou, no futuro, o chefe de cartório, também detentor de função gratificada) ficaria à disposição do juiz da unidade, para elaborar as minutas de decisões e/ou revisar as minutas elaboradas por seus subordinados. Para tanto, bastaria tal permissão pela Corregedoria-Geral da Justiça, nos termos do inciso XVIII do artigo 229 da Consolidação Normativa Judicial.

Logo, tendo em conta a estratégia de delegar ao gestor da unidade judicial as atribuições de cada um dos seus subordinados, seria pertinente que a Corregedoria-Geral da Justiça publicasse Resolução estendendo ao cargo de escrivão (ou, no futuro, ao cargo de chefe de cartório) a atribuição de elaboração de minutas de despachos, decisões e sentenças.

Assim, a exemplo da sistemática já adotada pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região e após as adequações normativas necessárias, em um futuro, quando não existir mais processos físicos nas unidades, seria possível atribuir para a equipe do gabinete (assessor e auxiliar de juiz) a elaboração apenas de minutas de sentenças de decisões mais complexas e para a equipe do cartório as minutas de despachos e decisões mais simples.

A definição das atribuições dos servidores lotados na unidade ficaria a cargo de cada magistrado, podendo ou não delegar as atribuições para toda a equipe do cartório, somente para determinados servidores com capacidade ou para nenhum, caso não haja necessidade. Nesse ponto, é importante que seja feito um acompanhamento pela Direção de Gestão de Pessoas – DIGEP a respeito da competência dos servidores lotados em cartório para tais atribuições.

3ª Fase da Reestruturação Organizacional

a. Gratificação por produtividade

Programa de ação	Criar remuneração adicional pela produtividade do servidor
Custo	Aumento orçamentário que evitaria a contratação de novos servidores

Providência	Criação de remuneração de acordo com a produtividade do servidor: gratificação de 20% e instituição de faixas de acordo com metas estipuladas.
--------------------	--

Por fim, caso exista viabilidade orçamentária e, principalmente, para valorizar os servidores do estado, poderia ser adotada proposta semelhante ao que o Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul está estudando para implementar na sua Central de Processamento Remoto – CPR a título de gratificação por produtividade. Segundo o estudo realizado, a cada três servidores que produzirem 30% a mais do que a média mensal, o Tribunal de Justiça terá uma despesa muito pequena, a qual não corresponderá ao custo de contratação de um novo servidor.

Pela proposta, a cada mês, o servidor receberá remuneração de acordo com a sua produtividade no mês antecedente. Se o servidor trabalhar com uma meta constante, receberá sempre o mesmo percentual. Conforme proposta do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul, a gratificação seria em torno de 20% e existiriam faixas, de acordo com metas de 30% que foram estipuladas. Na tabela abaixo estão dispostos os escalonamentos das gratificações:

Tabela 26. Escalonamento das gratificações por produtividade.

Escalonamento das Gratificações		
Faixa 1	Produtividade de 0% a 29%	Não há gratificação.
Faixa 2	Produtividade de 30% a 59%	Gratificação na faixa mínima (R\$ 300,00).
Faixa 3	Produtividade de 60% a 89%	Gratificação na faixa intermediária (R\$ 600,00).
Faixa 4	Produtividade de 90% a 100%	Gratificação na faixa máxima (R\$ 900,00).

Fonte: Elaborado pela autora.

Por óbvio que, para a adoção da referida proposta, torna-se imperiosa a definição de metas para os servidores, padrões de produtividade, regulamentação adequada, além de maior controle, via sistema, a respeito da eficiência e da produtividade dos servidores, de forma transparente. Sem tais implementações, não existe viabilidade para implementação.

O referido escalonamento pode vir a ser adotado em determinados setores (como para os servidores que elaborarem minutas de decisões), ou exclusivamente na Unidade Remota de Cumprimento e Apoio – URCA, como uma forma de estímulo ao servidor.

9. Conclusão

As proposições acima mencionadas consistem em um resumo das soluções e das possíveis

transformações que podem vir a ser adotadas no âmbito do 1º grau de jurisdição do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.

As verificações realizadas partiram do estudo comparativo realizado por esta Coordenadora de Correição para embasar sua dissertação de mestrado profissional em Administração Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, levando em conta as adaptações em termos de estrutura organizacional promovidas por outros Tribunais com o advento do Processo Eletrônico.

O propósito do referido estudo consistiu em auxiliar na elaboração do cenário dos demais Tribunais brasileiros. Concluída a pesquisa, os resultados analisados e interpretados são apresentados em formato de planilhas comparativas que seguem em anexo, e o presente plano gerencial foi desenvolvido para facilitar as tomadas de decisões cabíveis e, principalmente, para que seja possível reestruturar de forma mais adequada as unidades judiciais no âmbito do 1º grau de jurisdição.

Nesse contexto, a preparação das unidades judiciais para a expansão do processo eletrônico exigirá a adoção das providências indicadas na primeira fase de reestruturação indicada no presente plano gerencial. Com o avanço do programa de virtualização, será possível melhor avaliar a pertinência e precisar eventualmente o momento adequado para a adoção das providências sugeridas na segunda e na terceira fase de reestruturação.

10. Referências

BRASIL, **Dicionário Priberam** da Língua Portuguesa, 2013. Disponível em: <<https://www.priberam.pt/dlpo/datilografar>>. Acesso em agosto de 2017.

BRASIL, **Dicionário Priberam** da Língua Portuguesa, 2013. Disponível em: <<https://www.priberam.pt/dlpo/digitar>>. Acesso em agosto de 2017.

BRASIL, **Código de Processo Civil**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm>. Acesso em julho de 2017.

CONSELHO NACIONAL DA JUSTIÇA. **Justiça em Números 2016 – ano-base 2015**, 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/publicacoes/relatorios-publicacoes#Justia-em-Numeros><http://processoeletronico.aasp.org.br/tribunais-devem-preparar-plano-de-implantacao-do-pje/>>. Acesso em julho de 2017.

CONSELHO NACIONAL DA JUSTIÇA. **Justiça em Números 2017 – ano-base 2016**, 2017. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/publicacoes/relatorios-publicacoes#Justia-em-Numeros><http://processoeletronico.aasp.org.br/tribunais-devem-preparar-plano-de-implantacao-do-pje/>>. Acesso em setembro de 2017.

CONSELHO NACIONAL DA JUSTIÇA. **Metas Prioritárias de 2010**, 2010. Disponível em: <<http://cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/metas-de-exercicios-anteriores/metas-2010><http://processoeletronico.aasp.org.br/tribunais-devem-preparar-plano-de-implantacao-do-pje/>>. Acesso em maio de 2017.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. **Consolidação Normativa Judicial do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <http://www.tjrs.jus.br/export/legislacao/estadual/doc/CNJCGJ_Provimento_001-2017.pdf>. Acesso em 10 mar. 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. **Código de Organização Judiciária do Estado - COJE (Lei Estadual N° 7.356, de 1º de Fevereiro de 1980)**. Disponível em: <http://www3.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100018.asp?Hid_IdNorma=26547&Texto=&Origem=1>. Acesso em 10 abr. 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. **Estrutura remuneratória dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul – 07/2017**, 2017. Disponível em <http://transparencia.tjrs.jus.br/transparencia_tjrs/2017/2017_julho_anexo_III.php>. Acesso em agosto de 2017.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. **Mapa Estratégico TJRS 2016/2020**. Disponível em: <http://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/planejamento_estrategico/doc/Mapa_estrategico_2016_2020_14_set_2016.pdf>. Acesso em 05 out. 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. Serviço de Cadastro dos Servidores Judiciários – SECASEJ. Mensagem recebida em 01 de agosto de 2017.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. Serviço de Controle e de Provimento de Cargos e Núcleo de Cadastro dos Servidores do Judiciário – SECON. Mensagem recebida em 01 de agosto de 2017.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. Setor de Estagiários do TJRS. Mensagem recebida em 21 de agosto de 2017.

APÊNDICE C

PLANILHA COMPARATIVA DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DOS OUTROS TRIBUNAIS

COMPARAÇÃO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS				
ESTADO	TRF4	TRT4	TJ de Santa Catarina	TJ do Mato Grosso do Sul
Unidade	Dividida fisicamente entre cartório e gabinete	Dividida fisicamente entre cartório e gabinete	Dividida fisicamente entre cartório e gabinete	Dividida fisicamente entre cartório e gabinete
Estrutura	* Gabinete padrão: 2 FC5 - Assessor e 2 FC4 - Assistente. * Secretaria, além do Diretor de Secretaria cerca de 75% dos servidores possuem FCs.	* Gabinete: 1 assessor de Juiz (FC5) e 1 nova FC4 de assistente de execução (em 2016). * Secretaria: <u>Diretor de Secretaria</u> e mais técnicos (<u>sem FG</u>).	* Gabinete: 1 CC e 2 assessores de gabinete (técnico com FG) e mais <u>3 estagiários remanejados</u> . * Cartório: <u>1 Chefe de Cartório</u> (analista jurídico) e 5 técnicos (<u>sem FGs</u>) e mais 2 ou 3 estagiários.	* Gabinete: 2 assessores e 1 assistente. * Cartório: <u>1 diretor de cartório</u> e mais 4 analistas (<u>sem FG</u>).
Alteração da estrutura da unidade judicial	Na Secretaria passaram a proferir minutas de despacho/decisão e algumas unidades, inclusive, sentenças sem resolução do mérito. <u>O Juiz que define onde será a lotação do servidor e qual FCs receberá, não existe um modelo fixo da unidade judicial</u> ou de quantidade de servidores de Secretaria e Gabinete. Portanto, os modelos de estrutura que existem na prática são muito variados.	Fusão de várias FGs do cartório para a criação de mais 1 FG de assistente de execução (sendo 1 para cada gabinete). <u>Deslocamento de 2 servidores do cartório para cada um dos gabinetes</u> . Impetrado MS pelo Sindicado. O Magistrado define se a FC de Assistente de Execução irá atuar no cartório ou no gabinete. Não necessariamente em virtude do processo eletrônico ocorreu a criação da nova função no gabinete, foi coincidência.	<u>Deslocamento de 1 servidor do cartório para gabinete e criação de mais 1 FG de assessor de gabinete. Foram deslocados 3 estagiários do cartório para o gabinete (Resolução 5/2015, art. 4º, I)</u> . Resolução 32/2013 alterou e criou a FG para gabinete – sua expedição foi concomitante à implantação.	Manteve estrutura de cartório, mas <u> aumentou gradativamente o nº de FGs no gabinete: 1ª + 1 assistente e depois + 1 de CC, ficando com 2 assessores e 1 assistente de gabinete.</u>
Elaboração de Minutas	Secretaria e Gabinete	Gabinete. Alguns servidores da secretaria (com capacitação ou formação jurídica) auxiliam na elaboração de minutas (mesmo sem FC), por discricionariedade do juiz.	Gabinete. O cartório já está praticando muito ato ordinatório não indo tanto o processo para o gabinete. Houve uma alteração do fluxo. Em que pese sempre tenha constado nas atribuições do cargo de técnico a elaboração de minutas, nem com o eletrônico, o cartório faz.	Gabinete
Carga de trabalho	Perfeita. Não há qualquer resistência.	Resistência por parte de algumas Secretarias em virtude da perda de servidores. Todavia, os servidores de Secretaria que passaram a elaborar minutas de decisões e despachos se sentiram mais valorizados, do que prejudicados.	Excessiva para o gabinete. Hoje já existe muito mais o conceito de unidade e não de cartório e gabinete. As atividades de gabinete já estão sendo mescladas com o cartório.	Quando entra a competência da Central de Cumprimento Remoto - CPE (se ela assumir todos os processos), a previsão é de que ficaria na Vara somente o chefe de cartório e mais 2 analistas apenas.

<p>Automatização do sistema</p>	<p>Automatização das decisões: na elaboração de decisão é possível selecionar um check box informando qual parte deve ser intimada, prazo que deve ser aberto ou já providenciar o agendamento da audiência. Quando assinada a decisão, o próprio sistema, de forma automatizada, encaminha as intimações, abre os prazos, etc. Portanto, praticamente não existe trabalho cartorário de cumprimento da decisão.</p>	<p>Automatização das decisões: já se consegue configurar o sistema para comunicação. A abertura de prazo e marcação de audiência, contudo, são feitas pela secretaria.</p>	<p>Automatização das decisões: com a assinatura da decisão (mandados e Ofícios) são gerados pelo sistema.</p>	<p>Estão começando a retirar os servidores dos cartórios.</p>
<p>Digitalização</p>	<p>Criada Central Exclusiva. Composta por servidores e estagiários. Digitalização na fase recursal ao TRF4. Criada central exclusiva para Digitalização. No 1º grau as unidades passaram a optar se gostariam de digitalizar seus acervos. Havendo interesse, a unidade criava um processo eletrônico a partir do físico (realizando a migração dos dados de autuação do processo físico) e, após, remetia os processos físicos para estas centrais de digitalização.</p>	<p><u>Não criaram um setor específico para digitalização (aproveitaram a distribuição para determinadas fases). Cabe ao Juiz Diretor do Foro definir quem será o responsável: a secretaria de cada unidade, ou a antiga distribuição (atual CCDF).</u> Digitalização na fase recursal ao TRT4 pela processual, desde 2016. Na fase recursal ao TST a digitalização é feita por uma empresa terceirizada coordenado por um servidor. Foi definido que, a partir do dia janeiro/2017, tudo o que transitasse em julgado seriam digitalizadas determinadas peças principais (Resolução 185/2017). Digitalização quando iniciada a execução definitiva/cumprimento de sentença. O processo físico é encaminhado para o setor da distribuição e ela providencia a digitalização e é comunicado ao advogado o novo número de processo. * Para as unidades com interesse, mediante determinação do Juiz, é admitida a digitalização em outras fases do processo, após a publicação de sentença. Nesse caso, a própria unidade promove a digitalização (Provimento – 1/2016)</p>	<p>As varas pilotos digitalizaram o acervo de processos logo após a instalação do eletrônico. PROJETO DE DIGITALIZAÇÃO DAS UNIDADES: acompanha o cronograma de instalação do SAJ. As varas puderam optar entre digitalizar o acervo por conta própria, ou aguardar o cronograma gradativo feito pela DTIC e DI. Optou-se por não comprar scanner e fazer um rodízio do material. Há estímulo para que as varas que tem menos de 100 processos digitalizem por conta própria. Para as varas 100% digital são distribuídos certificados/selo dizendo que são 100% digitais. Equipe de digitalização ficou sediada na capital, sob a coordenação e fiscalização da CGJ. Os servidores são realocados do TJ e de outras diretorias.</p>	<p>O cartório, caso tivesse interesse, providenciava a digitalização. Por um período, teve um grupo de apoio para atender a digitalização. Não digitalizaram todos os processos. Os que já tramitavam em fase final permaneceram físico, a não ser que a unidade quisesse digitalizar todos.</p>

<p>Distribuição Extinção Setores 1º Grau</p>	<p>Setor de Distribuição tornou-se em um Núcleo de Apoio ao Judiciário – NAJE. Nesse Núcleo uma de suas competências é a Central de Atendimento ao Público – CAP. Em cada comarca passou a ser o setor responsável pela atermção dos pedidos e auxílio dos advogados e partes, mediante a disponibilização de computador e digitalizadora. Além deste setor existe nas unidades sala da OAB. Ainda não houve a extinção de nenhum setor. A distribuição é automática pelo sistema e já cai direto na unidade judicial competente, onde é definido o responsável.</p>	<p>Ainda não houve a extinção de nenhum setor, mas, no futuro, haverá. A distribuição passou a se chamar de Coordenadorias de Controle da Direção do Foro (CCDF) e ter outras atribuições administrativas: atendimento ao público, digitalização (de acordo com a determinação do Diretor do Foro) e responsável pela Central de Mandados. Disponibilizaram estação de trabalho para o público externo e advogados peticionarem. O setor de distribuição para esta finalidade, propriamente dita, não existe mais. O processo é distribuído pelo advogado e cai na unidade judicial para conferência por algum servidor (cartório ou gabinete). Cargo de distribuidor passou a ser de Controlador de Controle da Direção do Foro. A tendência é de redução da CJI dos distribuidores, já que reduziram muito o seu trabalho e funções. Houve resistência. O TRT não está mais autorizado a repor vagas de Varas decorrentes de aposentadorias. Então começaram a deslocar servidores da Distribuição para suprimir as vagas dos servidores nas Varas. Central de Atendimento ao Público – CAP do TRT4 em POA</p>	<p>Diante da distribuição e juntada automática, a distribuição tornou-se responsável pela correção e recebimento de petições. A tendência é a sua incorporação a uma Central de Atendimento ao Público, porque o sistema está em um grau de automação muito alto.</p>	<p>O distribuidor não valida mais processo, todas as novas ações caem na CPR ou no cartório – não cai no gabinete. Só depois é encaminhado ao gabinete. Ao setor de distribuição foram agregadas outras atividades, por exemplo: trabalhar com uma parte de cálculo de custas, ou auxiliar até o cartório no cumprimento, depende da necessidade da comarca.</p>
<p>Extinção de Setores 2º Grau</p>	<p>Estrutura de cada Turma foi reduzida pela metade: As 8 Secretarias de Turmas com 14 servidores, em média, totalizando 96 servidores, foram unificadas em uma única Secretaria com 40 servidores. Gabinete: mantida a estrutura e número de servidores nas secretarias.</p>	<p>* 2º grau: o setor da processual está sendo extinto. No futuro será criado um setor de digitalização e de treinamento (que hoje é fraco e feito pelos diretores de secretaria de cada unidade, já que a equipe não dá conta de treinar os servidores).</p>		

<p>Treinamento</p>	<p>Houve treinamento presencial de forma gradativa: equipe viajou pelo interior do Estado.</p>	<p>O método adotado foi fundamental: foi montada uma equipe que passou a fazer <u>treinamentos itinerantes e presenciais nas unidades</u>. No início foi de 40h/aula, depois a média passou para 20h/aula (sendo 5 dias – 4h/aula por dia em universidades com monitores para os servidores manusearem o sistema na prática). Mais eficiente treinar até 20 pessoas.</p>		
<p>Estratégia/Inovação</p>	<p>ePROC Em novembro/2009 foi iniciado o projeto piloto na comarca de Rio Grande. Em janeiro/2010 foi expedida Resolução tornando-o obrigatório. A partir de 2010 a distribuição física foi fechada e passou a receber somente via processo eletrônico.</p>	<p>PJe Implantação em setembro de 2012 em Caxias do Sul, como projeto piloto. Após, de 2013 até setembro de 2015 encerraram as implantações em todo o Estado. <u>Case de sucesso: CAP – Central de Atendimento de POA</u> – atendem cerca de 400 advogados por dia.</p>	<p>SAJ A implantação ocorreu na Vara da Fazenda em 2006 (executivo fiscal). Porém, somente em 2013 que foi intensificada a virtualização. No 2º grau começou em 26.01.2016. O TJSC implementou uma política de estímulo e incentivo ao aumento de 20% - para qualquer servidor que tenha formação em direito.</p>	<p>SAJ Gratificação por produtividade CPE - Ainda estão em estudo, porque existe problemas financeiros, porém a justificativa é de que a <u>cada 3 servidores que fizerem 30% a mais, o TJ terá uma despesa muito pequena e que não corresponderá ao custo de 1 novo servidor.</u></p>

COMPARAÇÃO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS				
ESTADO	TJ do São Paulo	TJ do Tocantins	TJ do Rio de Janeiro	TJ do Paraná
Unidade	Dividida fisicamente entre cartório e gabinete	Dividida fisicamente entre cartório e gabinete	Dividida fisicamente entre cartório e gabinete	Dividida fisicamente entre cartório e gabinete
Estrutura	<p>Gabinete: 4 auxiliares de gabinete. * Cartório: redução do número de servidores.</p>	<p>Antes do processo eletrônico não existia assessor de juiz (o juiz trabalhava sozinho) e tinham 5 ou 6 servidores no cartório (sendo que somente 1 detinha FG). Após a virtualização processual, em média, passou a ter 2 assessores em cada gabinete, mas depende da demanda e do Juiz de cada entrância (a indicação de assessor depende do pedido do Juiz). Redução de servidores: hoje a maioria das unidades tem 2, 3 ou 4 servidores nos cartórios. É excepcional o cartório com 6 servidores.</p>	<p>* Gabinete: 4 assessores no gabinete, sendo 3 CC (só servidores) e 1 servidor sem FG (deslocado do cartório sem fg para fazer atribuições mais simples – ex.: guias de remessa de cartório, etc). Mas TODOS os cargos tem dentro suas atribuições a de <u>elaborar minuta</u>. * Cartório – <u>chefe de serventia</u> (com FG) e servidores <u>sem FG</u>.</p>	<p>* Gabinete: <u>entrância final</u> - 1 CC de Assistente I, 1 CC de Assistente II, 1 servidor do quadro (desde que bacharel em direito) e 2 estagiários. Nas comarcas de entrância inicial e intermediária - não existe a figura do CC Assistente I. * Secretaria ou Escrivania: no mínimo, 1 servidor com formação de nível superior e, pelo menos, 3 servidores de nível médio.</p>
Alteração da estrutura da unidade judicial	<p>Cartórios separados por setores. As unidades se adaptaram pelas situações: foram indicando 1 funcionário e depois 2 ou 3 para trabalharem no eletrônico por unidade, os demais permaneciam trabalhando só nos físicos. <u>Aumentou o número de servidores do gabinete</u> – de 2 (1 assistente judiciário e 1 escrevente de sala) passou a ter 4 auxiliares de gabinete. No prédio que tinha 1 a 5 varas cíveis, unificaram as unidades de cartório e foi ampliado o número de servidores nos gabinetes, mantendo Juiz nos seus processos.</p>	<p>Mantiveram os setores separados, mas aumento do número de assessores nos gabinetes (CCs). Com as aposentadorias e exonerações, aos poucos não foi ocorrendo reposição de servidor. <u>O escrivão passou a trabalhar no gabinete</u>.</p>	<p><u>Já foi abolido o cargo de escrivão</u>, hoje só existe o cargo de chefe de secretaria. Na época do Escrivão, somente o Corregedor poderia removê-lo de serventia. O Juiz não podia. O cargo de chefe de serventia é por indicação do Juiz. O Juiz possui total gerência (podendo levar para o acompanhá-lo para qualquer cidade) 3 integrantes da sua equipe: chefe de serventia e mais 2 assessores do seu gabinete. O 3º secretário está vinculado à serventia, para movê-lo, depende da autorização da CGJ.</p>	<p>Cartório Unificado De 2012 para cá as comarcas novas tem sido feitas pela secretaria única (crime, anexo): todas as varas das comarcas ficam centralizadas para cumprimento em um cartório único. Permanece na comarca 1 secretaria única da comarca para atender todas a comarca. Na capital estão com projeto piloto de unificação.</p>
Elaboração de Minutas	<p>Cartório e Gabinete (depende da determinação do magistrado). <u>Cada magistrado define as atribuições da unidade judicial</u>: centralização no gabinete; delegação aos servidores do cartório; ou mista. Cargo de Escrevente já tinha atribuição de elaborar minuta de decisão (já faziam antes do eletrônico). Com o Cartório do Futuro e um gabinete reforçado, desde 2013, todas as decisões, em regra, passaram a ser feitas nos gabinetes, limitando o cartório a se especializar na sua atividade fim.</p>	Gabinete	Gabinete	Gabinete

Carga de trabalho	Excessiva para o gabinete e reduzida para o cartório. Existem alguns cargos no cartório que quando forem aposentados, os cargos não existirão mais.	Perfeita. Não há qualquer resistência.	Ainda não existem uma estrutura adequada, porque não existe um sistema de processo eletrônico.	
Automatização do sistema	Automatização das decisões: com a assinatura da decisão já é possível alguns cumprimentos do processo. Cada unidade programa como achar melhor.	Automatização das decisões: com a assinatura da decisão já é possível alguns cumprimentos do processo. Cada unidade programa como achar melhor.	Não existe sistema de processo eletrônico. Utilizam o sistema próprio apenas mediante a digitalização de processos.	Automatização das decisões: com a assinatura da decisão já é possível alguns cumprimentos do processo. Cada unidade programa como achar melhor. O serviço de servidor de cartório fica mais automatizado, sendo possível a sua redução.

<p>Digitalizaçã o</p>	<p>Optou-se por continuar com acervo de processo físicos e só os novos entrariam em formato eletrônico. Não foi feita uma digitalização. As únicas peças digitalizadas são as criminais.</p> <p><u>Não teriam capacidade de armazenamento e de pessoal para providenciar digitalização.</u> <u>Usuários convivem com processos físicos e eletrônicos.</u> Experiência: 2 comarcas – fizeram a digitalização de todo o acervo: 30 mil processos e demorou em torno de 3 meses, tendo sido necessário suspender os prazos. Com isso, a experiência de digitalização demonstrou-se muito cara e trabalhosa.</p>	<p>Processo na fase recursal passou a ser digitalizado. O que já estava sentenciado, era baixado no formato físico; os processos novos e pendentes de julgamento é que passaram a tramitar no formato eletrônico.</p> <p>Desde 2011 não tem nenhum processo físico. Foram desenvolvidos no EPROC módulo para os usuários das unidades providenciarem em suas unidades judiciais a digitalização dos processos. Assim, no interior, <u>cada Vara ficou responsável pela digitalização de processos e inserção no sistema, não havendo a contratação de terceirizados.</u> <u>Na capital, todavia, foi montada uma estrutura de digitalização: o pessoal do exército fez a digitalização, que encerrou somente em setembro de 2015.</u></p>	<p>Fase Recursal: digitalização. Aproveitaram a estrutura da 1ª Vice-Presidência para a digitalização no 2º grau. Na sequência, começaram a receber os processos digitais nos próprios cartórios: obrigatoriedade de distribuição dos novos processos no formato digital (há mais de 2 anos) em relação a todas as matérias com exceção do crime. Chegaram a fazer digitalização no 1º grau, contudo não obtiveram êxito por falta de força de trabalho. No início do projeto alguns juízes procuraram CGJ e sobreveio autorização para a digitalização, assim as varas foram se tornando híbridas. Chegaram a digitalizar 52 mil processos da VEC pelo contrato da 1ª Vice-Presidência. Já que este contrato possui um número exato de 4milhões e meio de digitalizações aor mês, quando a fase recursal não esgota o limite estabelecido, escolhem determinadas unidades para providenciarem a digitalização.</p>	<p>Em maio de 2014, houve inclusive a designação de Comissão para a elaboração de projeto de Resolução visando regulamentar e definir as diretrizes a serem adotadas.</p> <p>RESOLUÇÃO N. 121 de 24 de novembro de 2014.</p> <p>I - <u>a critério do magistrado, em qualquer momento da tramitação do processo;</u> II - <u>obrigatoriamente, quando da alteração da fase do processo - Ver Enunciado 129 do FONAJE - neste caso não serão necessários todos os documentos do processo, mas aqueles indispensáveis ao seu trâmite (sentença, trânsito em julgado, pedido de cumprimento, cálculos).</u> A escrivania/secretaria precisava cumprir uma meta mínima mensal a ser definida pela Corregedoria-Geral da Justiça. Facultou-se a criação de centrais pelas unidades judiciárias para realização da digitalização do acervo de processos físicos existentes para inserção no sistema PROJUDI. As partes, através de seus patronos, era facultada a possibilidade de digitalização dos processos físicos, mediante autorização do juízo, permitindo a entrega em formato digital, independentemente de indexação.</p>
---------------------------	---	--	---	--

<p>Distribuição Extinção Setores 1º Grau</p>	<p><u>Distribuição automática – não passa mais pelo distribuidor,</u> desde 2014. Redução do número de servidores da distribuição. Hoje somente há intervenção em alguns processos digitais criminais. Não há reposição dos distribuidores que se aposentam (muitos antigos). Na capital os distribuidores fazem parte da SPI.</p>	<p>Distribuição automática no 1º e no 2º grau. O Setor da Distribuição virou setor de 3 pessoas que cuidam do cadastro do advogado no EPROC, bem como pelo arquivamento do inquérito e abertura de nova ação penal. No interior as distribuições ficaram responsáveis também pela distribuição de carta precatória (digitalização quando vem impressa), além da elaboração de certidões. Foi montado em todas as comarcas Central de Atendimento - CA para atender ao público e disponibilizar computador e digitalizadora. A CA na capital (Palmas) é integrada por 2 servidoras que foram realocadas. São servidoras que possuem problema na coluna e que não podem digitar no computador. Antes de existir a CA todas as secretarias possuíam computador e digitalizadora disponível para o público externo (parte e advogado), com a criação da CA foi possível centralizar este atendimento em um único local.</p>	<p>Não existe sistema de processo eletrônico. Utilizam o sistema próprio apenas mediante a digitalização de processos. Prejudicada, portanto a análise.</p>	<p>Distribuição automática, não passa pelo distribuidor.</p>
<p>Extinção de Setores 2º Grau</p>		<p>Acabou o setor do protocolo e com 40 pessoas.</p>		
<p>Treinamento</p>	<p>Algumas regiões receberam <u>treinamento presencial e outras EAD.</u> Problemas <u>treinamento EAD não deu tão certo.</u> Aprenderam com os erros. Possuem 320 comarcas com mais de 800 Varas. Identificadas as falhas do EAD, a parti de 2015 iniciaram treinamento presencial.</p>	<p>O cronograma de implantação durou 2 anos. No final de 2012 já estava 100% digitalizados. Quando se impôs o EPROC, passaram a não receber mais petições físicas. Estratégica - divulgado o cronograma, 2 semanas antes da implantação o pessoal da infra fazia toda a parte de reforma (instalação de equipamentos, pontos lógicos, sinal de rede e internet). <u>Treinamento:</u> 2 modelos foram adotados: presencialmente na comarca, ou os servidores se deslocavam até a capital para o treinamento, em ambos a duração era de 3 dias de treinamento. O treinamento era bem detalhado Na semana que entrava em produção 2 pessoas do suporte ficavam na comarca por 1 semana à disposição das Varas para auxiliar no recebimento dos processos.</p>		

<p>Estratégia/Inovação</p>	<p>SAJ Em 2007 começou o piloto digital. E depois, em 2008, JEC todo digital. Até 2013 – plano de expansão com evolução para todas as unidades.</p>	<p>EPROC No final de 2010 foi definida a sua adoção. Em março de 2011 foi fornecido o código fonte e, em julho de 2011, passou a ser implantado o sistema (cerca de 120 dias a 180 dias). A implantação do EPROC iniciou pelo Tribunal de Justiça (2º grau - Varas Cíveis e depois Criminais) e, na sequência, foi expandido para o todo o 1º grau (iniciando pela 2ª Vara Cível). No 1º grau iniciaram a instalação pelas comarcas menores e, por fim, nas maiores. Quando implantaram o EPROC no TJ e no 1º grau já estavam todas as classes habilitadas (inclusive crime). A implantação ocorria na comarca inteira.</p>	<p>Solução própria de Sistema - na verdade não possuem sistema de processo eletrônico, só fizeram a digitalização dos processos. Usam o PROJUD só na VEC. No restante utilizam o sistema DCP – sistema de processo eletrônico. Desenvolvido pelo DI do TJRJ.</p>	<p>SAJ A Implantação do processo eletrônico ocorreu em 2007. Cartório Unificado Desde 2012 as comarcas criadas com o padrão novo de secretaria única (crime, anexo); todas as varas das comarcas ficam centralizadas para cumprimento em um cartório único. Permanece na comarca 1 secretaria única para atender todas as secretarias da comarca.</p>
-----------------------------------	---	---	---	---

APÊNDICE D

PLANILHA COMPARATIVA DAS CENTRAIS DE CUMPRIMENTO DO PROCESSO ELETRÔNICO

CENTRAIS DE CUMPRIMENTO DO PROCESSO ELETRÔNICO				
CARTÓRIO DO FUTURO: TJ do Mato Grosso do Sul, TJ de São Paulo, TJ de Santa Catarina, TJ do Ceará e TJ de Rondônia				
ESTADO	Mato Grosso do Sul	São Paulo	Santa Catarina	Ceará
NOME DA UNIDADE	Central de Processamento Eletrônico (CPE)	Unidade de Processamento Judicial (UPJ) e Unidade Remota de Processamento Digital (URPD)	Divisão de Tramitação Remota (DTR) e Cartório Remoto do Processo Eletrônico (CREPE).	Secretaria Única
PROPOSTA	<p>Todas as atividades e funcionários da CPE, que hoje são divididos em dois locais, ficam concentrados em um único prédio, cuja obra foi entregue na metade de 2016. Servidores de uma central atendem a diversas Varas do estado, seguindo um mesmo padrão de procedimentos. A divisão dos processos é feita por coordenadorias. No total são 150 postos de trabalho, cada funcionário atende de duas a três varas, em média. Todos os servidores deslocados da CPE passam a receber gratificação de 20% pelo serviço, mas trabalham 1 hora a mais. Acabaram começando a chamar o pessoal do interior para vir para a capital, era uma moeda de troca: a cada 1000 processos a unidade precisava encaminhar 1 servidor (ao menos). Exemplo: 3400 processos vieram da comarca e vieram 3 servidores do cartório. A comarca ficou com 200 processos apenas. Hoje, exigem que o servidor seja analista para trabalhar na CPR, até mesmo para ter mais conhecimento e formação jurídica.</p>	<p>(UPJ) Instituído em novembro/2014, o Cartório do Futuro foi inaugurado no Fórum João Mendes, em São Paulo (SP). Com as mudanças, as atividades de processamento foram separadas das decisórias, buscando aumentar a especialização. Nos gabinetes, os servidores ficaram responsáveis pela elaboração de minutas de decisões, sob orientação dos magistrados. "O cartório passou a contar com uma equipe ampliada e não mais organizada em seções-estancques, mas em equipes de trabalho, para movimentação processual, cumprimento de decisões e atendimento ao público". Para evitar distrações e aumentar a celeridade do Judiciário, os funcionários encarregados da parte de movimentação e processamento são isolados da área de atendimento, que é utilizada apenas por servidores encarregados desse tipo de atividade.</p> <p>(URPD) Consiste em um auxílio extra às unidades que necessitem. Por se tratar de uma unidade remota não há atendimento ao público e, para otimizar a automação, não elabora minutas de decisões.</p>	<p>A base das chefias é em Florianópolis, mas há servidores em diversos locais do estado (em teletrabalho, com produtividade de 20% a mais). ALTERAÇÃO DO CONCEITO DE LOTACÃO DOS SERVIDORES PARA O CONCEITO DE ATRIBUIÇÃO. A competência é plena do Juiz da Vara, mas a DTR é quem dá seguimento. O Juiz pode optar entre ter ou não o auxílio da DTR. DTR são separadas pelas fases do processo (secções internas) e estão sob a coordenação de 2 Juízes Cooperadores que atuam também em outras unidades judiciais. A DTR faz todos os cumprimentos do cartório, inclusive o BACEN, porém, não elaboram decisões (que ficam restritas a equipe de gabinete). Lá na ponta acaba ficando só uma equipe de gabinete. As vezes fica 1 servidor de gabinete com atividades urgentes de cartório. Adotam o mesmo horário de trabalho das unidades locais. Cada cartório beneficiado (exemplo cada uma das 5 Varas beneficiadas cedeu 1 servidor para a DTR). O atendimento ao público segue com o cartório, assim como casos urgentes e expedição de alvarás.</p>	<p>Permite sejam concentrados serviços como execução de despachos, decisões e sentenças, otimizando recursos humanos e tecnológicos. Existe previsão de que a competência Família seja contemplada também pela Secretaria Única, assim como outras competências.</p>

ABRANGÊNCIA	Hoje, das 54 comarcas, a CPR já trabalha em 38 delas de forma permanentemente. Atualmente a CPE do TJMS atende a 26 varas do Juizado Especial Adjunto, 21 de execução Penal, 3 de Violência Doméstica, 1 de Execução Fiscal Municipal e 1 de Crime Residual.	(UPJ) Reuniu um acervo de 18 mil processos e redistribuiu os servidores de cinco varas cíveis, da 41ª à 45ª, do Foro Central, em um cartório unificado e organizou equipes em 10 gabinetes de magistrados (URPD) Não tem vínculo com nenhuma vara e pode trabalhar com qualquer processo do Estado. 30(trinta) escreventes e 03 (três) cargos de gestor, sendo 01(um) coordenador e 02 (dois) supervisores.	A DTR atende às competências de Execução Fiscal, Penal, Execução Penal, Execução de Título Extrajudicial, Cumprimento de Sentença e Bancária.	Atende varas de competência da Fazenda Pública, 15 no total.
CONSEQUÊNCIA	Quando a CPE absorve o serviço do cartório, automaticamente 2 ou 3 servidores saem da unidade judicial e passam a trabalhar na central (CPR) . Se estiver já com o quadro completo, pode ser implantado o tele trabalho. No início os servidores eram sempre removidos.	Ainda não houve redução ou deslocamento dos servidores, mas pretendem fazê-lo.	Cada cartório beneficiado pela atuação da DTR passou a ceder (em média) 1 servidor para a DTR. O atende ao público segue com o cartório, assim como casos urgentes e expedição de alvarás.	
ESTUDO	Estudo sobre GRATIFICAÇÃO POR PRODUTIVIDADE - A gratificação seria em torno de 20% e existiriam faixas, de acordo com metas de 30% que foram estipuladas. Assim, o recebimento da gratificação só depende da produtividade do servidor.	(URPD) Feito diagnóstico é verificado qual tipo de auxílio é mais efetivo. <u>Ainda não retiraram servidores das pontas.</u>	A presidência é quem define a comarca que precisa de apoio de competência. São analisadas nas inspeções as unidades e, daí, passam a entrar na fila para receber o auxílio.	

CENTRAIS DE CUMPRIMENTO DO PROCESSO ELETRÔNICO					
ESTADO	Rondônia	TJ de Tocantins	TJ do Rio de Janeiro	TJ do Paraná	Rio Grande do Sul
NOME DA UNIDADE	Central de Processamento Eletrônico (CPE)	Núcleo de Apoio às Comarcas (NACOM) e SECRIM (Secretaria Criminal).	URCA	Cartório Unificado.	Unidade Remota de Cumprimento e Apoio (URCA)
PROPOSTA	<p>Seguindo o modelo de "Cartório do Futuro", unificação dos cartórios dos Juizados Especiais Cíveis e da Fazenda Pública da Comarca de Porto Velho.</p>	<p>NACOM. Espécie de vara no EPROC. A unidade original continua com acesso aos processos. Composto por 4 Juizes e 1 Juiz-Coordenador e 20 assessores que auxiliam atuando em várias comarcas por um período determinado, enquanto necessário para auxiliar a unidade. Por ora, compartilham jurisdição o Juiz Titular e o Juiz do Núcleo. Além da assessoria, existem 8 servidores de cartório, responsáveis pelo cumprimento das determinações judiciais. O NACOM instaura expediente junto ao SEI e aguarda que os Magistrados interessados respondam a Portaria, demonstrando interesse. Com isso, a NACOM passa a atuar na unidade. Ao final do prazo de atuação, o NACOM apresenta um relatório de produtividade. A sentença elaborada pelos Juizes do NACOM não é contabilizada para o Juiz da unidade original, mas, para fins de metas e produtividade da unidade judicial, a produção do NACOM é contabilizada. SECRIM: unificação de 4 secretarias criminais, contando com 8 servidoras.</p>	<p>Estão montando a URCA com base na experiência visualizada no RS. Estão providenciando projeto de Resolução formal, porém já há um grupo para auxiliar remotamente pela CGJ.</p>	<p>Cartório Unificado. De 2012 para cá as comarcas novas tem sido feitas pela secretaria única (crime, anexo): todas as varas das comarcas ficam centralizadas para cumprimento em um cartório único. Permanece na comarca 1 secretaria única da comarca para atender todas a comarca. Na capital estão com projeto piloto de unificação.</p>	<p>Concentração em um único prédio. Servidores de uma central atendem a diversas varas do estado, seguindo um mesmo padrão de procedimentos.</p>

ABRANGÊNCIA	Substituição de 5 varas judiciais, Juizados Especiais, Turma Recursal e Cejusc.	NACOM - Cada magistrado coordena uma equipe de assessores organizados por matéria: 2 juizes na Fazenda Pública e 2 magistrados responsáveis pelo Jec e Direito do Consumidor. SECRIM - Existe 1 Juiz-coordenador e mais 3 juizes, cada um funcionando com o seu assessor e apenas o seu escrivão em uma pequena estrutura de secretaria responsável pelo cumprimento de urgências e atendimento a público. Existe um padrão de documentos e cada uma das integrantes da SECRIM é responsável por um dígito específico, mas poderia ser por localizadores.			
CONSEQUÊNCIA		Não ocorre o deslocamento de servidores das unidades, já que a maioria dos integrantes do NACOM são cargos comissionados.			
ESTUDO		Sabendo que haverá o auxílio do NACOM, as unidades locais não reassumem os processos nos quais o NACOM atua, acabam não dando seguimento ou mantendo a unidade no mesmo ritmo de trabalho depois que o Núcleo para de atuar.		Automatização das decisões: com a assinatura da decisão já é possível alguns cumprimentos do processo. Cada unidade programa como achar melhor. O serviço de servidor de cartório fica mais automatizado, sendo possível a sua redução.	Sabendo que haverá o auxílio da URCA, as unidades locais não reassumem os processos nos quais a URCA atua.