

XXXII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI SÃO PAULO - SP

**ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA,
GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA II**

FERNANDO GUSTAVO KNOERR

EMERSON AFFONSO DA COSTA MOURA

JOSÉ QUERINO TAVARES NETO

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Ednilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

Comunicação:

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

Educação Jurídica

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - PR

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - SP

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - MS

Eventos:

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

Comissão Especial

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UFRJ - RJ

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - PB

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - MG

Prof. Dr. Rogério Borba - UNIFACVEST - SC

A174

Acesso à justiça: política judiciária, gestão e administração da justiça II[Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Fernando Gustavo Knoerr, Emerson Affonso da Costa Moura, José Querino Tavares Neto – Florianópolis: CONPEDI, 2025.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-353-4

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Os Caminhos Da Internacionalização E O Futuro Do Direito

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Acesso à justiça. 3. Política judiciária. XXXII Congresso Nacional do CONPEDI São Paulo - SP (4: 2025 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



XXXII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI SÃO PAULO - SP

ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA II

Apresentação

Com alegria que trazemos as pesquisas submetidas, aprovadas, debatidas e apresentadas no grupo de trabalho ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA II do XXXII CONGRESSO NACIONAL DO CONGRESSO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO com discussões relevantes acerca dos planos, diretrizes e ações instituídas para o Poder Judiciário, bem como, a gestão e administração do Poder Judiciário.

No trabalho A IMPLEMENTAÇÃO DE ONLINE DISPUTE RESOLUTION (ODR) NO JUDICIÁRIO BRASILEIRO: DA POSSIBILIDADE À EFETIVIDADE DO ACESSO À JUSTIÇA de Manoel De Sousa Dourado , Manuela Saker Morais e Lívio Augusto de Carvalho Santos discute-se como a implementação de ODRS pelo Poder Judiciário pode contribuir para a concretização do direito fundamental de acesso à justiça.

Na pesquisa FORMAÇÃO DE MEDIADORES COMO POLÍTICA JUDICIÁRIA: JUSTIÇA MULTIPORTAS E CULTURA DA PAZ de Paula Zambelli Salgado Brasil se examina a formação de mediadores como instrumento de política judiciária voltada ao acesso à justiça, à luz da Resolução CNJ 125/2010 e do CPC na construção de um modelo de justiça multiportas.

No texto A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO - DESAFIOS AO DEVIDO PROCESSO LEGAL E À EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS de Marcelo Toffano, Isabela Azevedo Ferreto e Rafael Machado Pereira Rosa de Lima analisam criticamente o impacto da inteligência artificial (IA) no Poder Judiciário brasileiro, examinando se sua adoção se compatibiliza com os princípios constitucionais do acesso à justiça e do devido processo legal, especialmente contraditório, ampla defesa e motivação das decisões, em especial, com as Resoluções nº 332/2020 e nº 615/2025.

No trabalho PROCESSO JUDICIAL ELETRÔNICO COMO FERRAMENTA NECESSÁRIA PARA O USO DE DADOS PELO JUDICIÁRIO NO APRIMORAMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA E DAS POLÍTICAS JUDICIÁRIAS: UMA INSPIRAÇÃO PARA A ADVOCACIA DE ESTADO de Vinícius Silva Barbosa traça-se um panorama histórico da informatização do processo judicial, com ênfase na padronização e

interoperabilidade entre os sistemas, bem como demonstra a evolução do uso de dados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para o aprimoramento da gestão estratégica e das políticas judiciárias.

Na pesquisa **O DESAFIO DO RECONHECIMENTO DE NOMES INDÍGENAS EM PERSPECTIVAS NÃO OCIDENTAIS NA AMAZÔNIA** de Paulo Said Haddad Neto , Marckjones Santana Gomes e Bernardo Silva de Seixas aborda-se os conflitos entre o sistema registral civil brasileiro fundado em concepções ocidentais de identidade e nome, e as práticas tradicionais de nomeação e parentesco dos povos indígenas da Amazônia defendendo o fortalecimento de práticas interculturais que incorporem perspectivas não ocidentais de identidade e parentesco.

No texto **MODELOS DE CARTÓRIOS JUDICIAIS NOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA ESTADUAIS: AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS IMPORTAM PARA OS RESULTADOS AFERIDOS PELO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA?** de Cristiane Soares de Brito e Karina Silva de Araújo verifica-se a partir do Relatório Justiça em Números 2024, em especial do IPC-Jus, e das informações disponibilizadas no sítio eletrônico do CNJ a ausência de dados qualitativos sobre a organização dos cartórios judiciais.

Na pesquisa **A AGENDA 2030, OS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO E O USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO** de Louise Rainer Pereira Gionedis, Maria Amélia Cassiana Mastrorosa Vianna e Mariana Stuchi Perez discute-se a adesão nacional realizada pelos tribunais ao Pacto Global da ONU e aos 17 (dezessete) Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, a criação, implementação e os impactos dos Laboratórios de Inovação e dos LIODS pelos tribunais brasileiros a partir das resoluções do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)

No trabalho **PROCESSO ESTRUTURAL E A ATUAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO NA EFETIVAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS** de Ana Beatriz de Souza Slobodtov e Mariana Fittipaldi analisa-se a atuação do Ministério Público brasileiro nos processos estruturais, a partir da perspectiva da tutela coletiva de direitos fundamentais em contextos de desconformidades institucionais persistentes.

No texto **SOLUCIONANDO A MOROSIDADE PROCESSUAL COM A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA UNIDADE JUDICIÁRIA** de Rodrigo de Carvalho Assumpção aborda-se o planejamento estratégico como instrumento

essencial para a fixação de metas plausíveis para contribuir na celeridade processual, com a utilização de ferramentas de gestão — como matriz SWOT, diagrama de Ishikawa e método SMART — e a mensuração contínua dos resultados.

No trabalho A PROBLEMÁTICA DAS CUSTAS JUDICIAIS EM FACE AO DIREITO FUNDAMENTAL DE ACESSO JUSTIÇA de Andre Luiz Soares Bernardes e Laura Cecília Fagundes dos Santos Braz investiga-se as custas e despesas judiciais impedem a efetivação do acesso à justiça comparando as legislações dos Estados Mato Grosso e Goiás.

Na pesquisa ACESSO À JUSTIÇA NA AMAZÔNIA: UMA ANÁLISE SOBRE A IMPLANTAÇÃO DOS PONTOS DE INCLUSÃO DIGITAL PELO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ de Gabriela Sousa de Farias e Ailine Da Silva Rodrigues verifica-se os instrumentos de implementação do direito fundamental de acesso à justiça na Amazônia a partir da implantação dos Pontos de Inclusão Digital (PIDs) pelo Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA).

No texto A REGULAMENTAÇÃO INFRACONSTITUCIONAL DA EC N.º 125/2022: DESAFIOS PARA EQUILIBRAR EFICIÊNCIA PROCESSUAL E ACESSO À JUSTIÇA Alexandre Naoki Nishioka , Tatiana Chiari Paravela propõe-se verificar os desafios para a regulamentação infraconstitucional da EC nº 125/2022, considerando a necessidade de equilibrar eficiência processual e acesso à justiça no contexto da litigiosidade de massa brasileira.

Na pesquisa A INTERNACIONALIZAÇÃO DO ACESSO À JUSTIÇA ATRAVÉS DE ONDAS RENOVATÓRIAS: REFLEXÕES SOBRE O PROJETO FLORENÇA A PARTIR DA EXPERIÊNCIA BRASILEIRA de José Alberto Lucas Medeiros Guimarães e Pedro Gonçalo Tavares Trovão do Rosário examina-se a internacionalização do acesso à justiça a partir da Teoria das Ondas Renovatórias de Mauro Cappelletti e Bryant Garth, materializada pelo Projeto Florença, tendo a experiência brasileira como parâmetro.

No trabalho A POLÍTICA PÚBLICA DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO BRASIL E A AGENDA 2030 DA ONU - UMA APROXIMAÇÃO DA META GARANTIA DE ACESSO À JUSTIÇA de Carla Noura Teixeira e Douglas Alexander Prado versa-se sobre a política pública de resolução de conflitos no Brasil estabelecida pela Resolução nº 125 de 2010 observando a Agenda 2030 apresentada pela Organização das Nações Unidas (ONU) que abrange o objetivo promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, garantindo o acesso à justiça para todos e construindo instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis.

Na pesquisa MUITO ALÉM DA ASSISTÊNCIA JURÍDICA: A DEFENSORIA PÚBLICA COMO INSTRUMENTO DO REGIME DEMOCRÁTICO NO BRASIL de Ana Paula Martins Amaral e Mateus Augusto Sutana e Silva analisa-se o papel da Defensoria Pública como instrumento de fortalecimento da democracia no Brasil, em especial, da proteção de grupos historicamente marginalizados.

No texto O PODER JUDICIÁRIO EM FOCO: ENTRE A MANUTENÇÃO DAS DESIGUALDADES E O NÃO ACESSO À JUSTIÇA de Anderson Alexandre Dias Santos e Mirella Encarnação da Costa explora a composição do Poder Judiciário e o número de demandas, tempo, congestionamento, entre outros aspectos que demonstra quem são os principais atores demandados no sistema de justiça.

No trabalho O ACESSO À JUSTIÇA POR MEIO DA LEI DO ALVARÁ JUDICIAL (LEI 6.858/1980): RECEPÇÃO PELA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988 de Dorinethe dos Santos Bentes e Lorrane Souza Lopes busca-se verificar se a Lei nº6.858/1980 foi recepcionada pela Constituição Federal de 1988, examinando se é um instrumento efetivo para proporcionar o acesso à justiça.

Na pesquisa O VISUAL LAW COMO FERRAMENTA DE INCLUSÃO POR MEIO DA LINGUAGEM SIMPLES de Sayron Pereira Martins , Lucas De Almeida Noleto e Christiane de Holanda Camilo discute-se como o Visual Law, conceituado como uma ferramenta funcional e resultado do método de Legal Design, serve como um instrumento concreto para uso com legitimidade institucional no Poder Judiciário.

Por fim, no texto O DIREITO FUNDAMENTAL AO ACESSO À JUSTIÇA NO BRASIL À LUZ DO ESTADO DEMOCRÁTICO DE DIREITO de Itzhak Zeitune Oliveira E Silva pretende-se apontar meio de soluções eficazes para sanar os obstáculos que dificultam o acesso à Justiça garantindo a todos os cidadãos, independente de fatores econômicos e culturais, o pleno acesso a uma ordem jurídica justa, igualitária e eficaz.

São trabalhos instigantes que se preocupam com a eficácia da prestação jurisdicional e pretendem trazer instrumentos que garantam o acesso à uma ordem jurídica justa mediante adoção de técnicas modernas de gestão da Administração da Justiça.

Outono de 2025

Prof. Dr. Emerson Affonso da Costa Moura

Prof. Dr. Fernando Gustavo Knoerr

Prof. Dr. José Querino Tavares Neto

MODELOS DE CARTÓRIOS JUDICIAIS NOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA ESTADUAIS: AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS IMPORTAM PARA OS RESULTADOS AFERIDOS PELO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA?

COURT REGISTRIES MODELS IN STATE COURTS OF JUSTICE: DO THE STRATEGIES ADOPTED MATTER FOR THE OUTCOMES ASSESSED BY THE NATIONAL COUNCIL OF JUSTICE?

Cristiane Soares de Brito ¹
Karina Silva de Araújo ²

Resumo

O artigo examina a relevância das estratégias em relação ao modelo organizacional de cartórios judiciais, adotadas pelos tribunais de justiça estaduais brasileiros e sua influência nos resultados de eficiência medidos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Trata-se de pesquisa teórica, descritiva e documental, a partir da análise do Relatório Justiça em Números 2024, em especial do IPC-Jus, e das informações disponibilizadas no sítio eletrônico do CNJ, de modo a abordar a ausência de dados qualitativos sobre a organização dos cartórios judiciais. O tema é tratado sob a perspectiva da governança, sobretudo correlacionando as decisões sobre os padrões de cartórios judiciais a variáveis que impactam diretamente o desempenho dos tribunais de justiça. Ao final, destaca-se a necessidade de o CNJ adotar um enfoque mais profundo e transparente sobre os modelos organizacionais dos cartórios judiciais, a fim de melhorar a qualidade dos dados e as informações sobre a eficiência da justiça brasileira. A conclusão é propositiva, no sentido de avançar no mapeamento do Poder Judiciário brasileiro, transpondo para uma visão qualitativa e inovativa dos indicadores de desempenho.

Palavras-chave: Poder judiciário, Cartórios judiciais, Governança, Eficiência, Administração da justiça

Abstract/Resumen/Résumé

The article examines the relevance of strategies related to the organizational models of court registries adopted by Brazilian state courts of justice and their influence on efficiency outcomes measured by the National Council of Justice (CNJ). It constitutes a theoretical, descriptive, and documentary study, based on the analysis of the Justice in Numbers 2024 Report, particularly the IPC-Jus, as well as information made available on the CNJ's official website, with the purpose of addressing the absence of qualitative data on the organization of

¹ Mestra em Direito e Poder Judiciário pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM). Juíza de Direito do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais.

² Mestra em Direito e Poder Judiciário pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM). Juíza de Direito do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

court registries. The discussion is framed within the perspective of governance, particularly by correlating decisions on court registry structures with variables that directly impact the performance of state courts. In conclusion, the article emphasizes the need for the CNJ to adopt a deeper and more transparent approach to the organizational models of court registries, in order to improve the quality of data and information on the efficiency of the Brazilian judiciary. The conclusion is propositional, in the sense of advancing the mapping of the Brazilian judicial system by shifting toward a qualitative and innovative perspective on performance indicators.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Judiciary, Court registries, Governance, Efficiency, Administration of justice

1 INTRODUÇÃO

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) divulga, anualmente, o Relatório Justiça em Números, de modo a publicizar e tornar transparentes dados e informações sobre o Poder Judiciário. Entre inúmeras informações relevantes sobre o Poder Judiciário, destaca-se o Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus). Segundo definição do referido relatório, referentemente ao ano-base 2023, o IPC-Jus representa

uma medida que busca resumir a produtividade e a eficiência dos tribunais em um score único, ao comparar a eficiência otimizada com a aferida em cada unidade judiciária, por meio da técnica de Análise Envoltória de Dados (CNJ, 2024).

No tocante à Justiça Estadual, os dados apresentam os tribunais mais e os menos eficientes, tendo como referência a hipótese de que o indicador é obtido conforme cada tribunal alcance 100% no IPC-Jus. Conforme se discute neste artigo, a partir da comparação sobre a produtividade, o IPC-Jus agrupa informações acerca da litigiosidade, pessoal e despesas nos tribunais brasileiros, não revelando, entretanto, a forma de organização dos trabalhos nas unidades judiciárias, em especial, os modelos de cartórios judiciais, para fins de se obter os melhores ou piores desempenhos em termos de eficiência.

Ademais, o IPC-Jus relega as estratégias adotadas para a consecução da atividade jurisdicional e, em última análise, a influência sobre os números obtidos em termos de produtividade nos tribunais de justiça. Percebe-se pouco entusiasmo com os modelos organizacionais adotados pelos tribunais nos cartórios judiciais. A leitura atenta do relatório Justiça em Números confirma a ausência de tratamento sobre os padrões de serventias judiciais. O esmiuçar do sítio eletrônico do CNJ corrobora o desinteresse pela matéria, seja em relação à disponibilização de dados, seja pela escassez de pesquisas sobre o assunto.

Diante do quadro apontado, o tema é de relevo, uma vez que o tramitar dos processos se operacionaliza no âmbito dos cartórios judiciais, órgãos incumbidos de concretizar a prestação jurisdicional, considerada a missão constitucional do Poder Judiciário. Assim, de pronto, emergem os problemas objeto do presente estudo: Ao Conselho Nacional de Justiça importa a forma como os cartórios judiciais das varas estaduais se organizam para fins de prestar a atividade-meio do Poder Judiciário? A atividade-meio desenvolvida pelos cartórios judiciais tem o condão de impactar a atividade-fim de prestar a jurisdição e refletir sobre a eficiência dos tribunais?

As perguntas trazem alguns recortes necessários ao objeto do estudo. Considere-se, inicialmente, que a abordagem deste estudo se limita aos tribunais de justiça brasileiros, o que se justifica pela maior representatividade numérica da justiça estadual frente à estrutura do Poder Judiciário, com 66,8% das unidades judiciais (total de 10.451), das quais 9.113 são varas, e 1.338 são juizados especiais, distribuídos em 2.496 comarcas. Considere-se, ainda, que 44,8% dos municípios brasileiros são sede da justiça estadual (CNJ, 2024).

O enfoque do estudo é a primeira instância, em que, via de regra, há maiores estratégias em relação aos modelos de cartórios judiciais, e tramita a maior quantidade de processos. Além disso, a análise baseia-se na perspectiva adotada pelo CNJ. O objetivo do trabalho é examinar a importância dos cartórios judiciais no desempenho da prestação jurisdicional e investigar se o CNJ considera tais órgãos para fins de mapeamento do Poder Judiciário.

Concernente à metodologia, trata-se de um estudo teórico e descritivo, objetivando detalhar as características do fenômeno objeto de problematização, ou seja, a partir da análise dos dados sobre cartórios judiciais de alguns tribunais de justiça citados no Relatório Justiça em Números 2024, e de informações disponibilizadas pelo CNJ, especificamente sobre modelo organizacional dos cartórios, pretende-se observar, descrever e relatar se há uma política de atenção e tratamento desses dados pelo referido órgão do Poder Judiciário, especialmente no tocante aos reflexos e sua importância para os resultados de eficiência obtidos pelos tribunais de justiça brasileiros.

Em relação às fontes, foram examinados os dados constantes nos sítios eletrônicos dos tribunais de justiça e Conselho Nacional de Justiça, bem como a bibliografia que aborda as práticas de governança relacionadas aos modelos de cartórios judiciais adotados e as variáveis do ambiente institucional e estrutura, visando, em última análise, implementar o construto desempenho. Para identificação do estado da arte sobre o tema “cartórios judiciais, governança e Conselho Nacional de Justiça”, realizou-se uma busca na base de dados *Google Scholar*.

2 OS CARTÓRIOS JUDICIAIS: CONCEITO E IMPORTÂNCIA PARA O PODER JUDICIÁRIO

As varas ou unidades judiciais nos tribunais de justiça brasileiros, em regra, são formadas por um cartório judicial e o gabinete do(a) magistrado(a). Os cartórios judiciais, em específico, são conhecidos com outras nomenclaturas, como ofício, secretaria, serventia ou diretoria, e definidos como microespaços onde ocorre a movimentação processual, considerada desde o ajuizamento da ação até seu julgamento, seguidos, no último caso, da execução do

mandamento judicial até o arquivamento do processo. Assim, são órgãos incumbidos de praticar os atos necessários ao andamento dos processos, ou seja, praticam atividade-meio relacionada à marcha processual.

Sob essa dimensão, os cartórios funcionam como a “alma” das varas, atuando como uma “esteira que movimenta o processo ao longo de suas fases” (Dias, 2023) e configuram, por certo, os locais onde a atividade precípua do Poder Judiciário é desempenhada: a prestação jurisdicional. No entanto, um olhar mais atento sobre o objeto de estudo revela que, por meio da atividade-meio desempenhada, os cartórios judiciais não somente operacionalizam a movimentação processual e a prestação jurisdicional, mas promovem a missão constitucional do Poder Judiciário e lhe agregam valor.

A execução eficiente das atividades cartorárias reflete diretamente na rápida solução dos processos e repercute na missão constitucional do Poder Judiciário, além de agregar valor à sua imagem perante a sociedade (Grangeia, 2011). Nesse ponto, destaca-se que a função dos cartórios é de extrema importância também para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Agenda 2030 das Nações Unidas, em especial, a ODS 16, que trata da Paz, Justiça e Instituições Eficazes, com o objetivo de “promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis” (ONU, n. d.).

É necessário, portanto, que as serventias judiciais funcionem de forma eficiente e eficaz, sob pena de influenciarem negativamente nos fluxos e prazos processuais e gerarem uma prestação jurisdicional lenta e ineficiente, “impactando diretamente os direitos e conflitos sociais submetidos ao crivo do Judiciário” (CNJ, 2020a). Eis a importância dos cartórios judiciais no sistema de justiça.

3 RELACIONANDO A GOVERNANÇA E OS CARTÓRIOS JUDICIAIS

Nos últimos tempos, à palavra governança tem sido conferidos vários significados, porém, não se deve perder a noção de que “tem a ver com gerir organizações, com a criação de estruturas que permitam que a organização seja gerida” (Hughes, 2009). Inicialmente pensada para a economia, sobretudo aplicável às empresas privadas, o estudo do tema se espalhou para as ciências sociais, alcançou, mais recentemente, o Poder Judiciário, de onde fez surgirem vozes que defendem a criação de uma disciplina de governança judicial, alicerçada em uma abordagem interdisciplinar entre o direito, economia, política e gestão (NG, 2011).

No Brasil, Akutsu e Guimarães (2015) corroboram com a tese sobre a necessidade de uma teoria de governança judicial, conceituando-a como “um conjunto de políticas, processos, costumes, atitudes, ações, comportamentos e decisões necessários ao exercício da justiça”.

Ainda que não se adentre na discussão sobre a necessidade de se criar uma disciplina própria de governança judicial, fato é que, ao Poder Judiciário, é plenamente aplicável a noção de governança, tendo em vista que, sob um aspecto genérico, a teoria se relaciona com as decisões tomadas e as estratégias adotadas ao desempenho de sua missão jurisdicional.

Nessa perspectiva, à análise dos microespaços das unidades judiciais, também é possível aplicar a ideia de governança quando se trata de modelos de cartórios judiciais adotados pelos tribunais de justiça brasileiros, porque se relacionam com as estruturas empregadas para viabilizar a organização e a gestão das varas judiciais, afinal são formas e padrões de trabalho escolhidos e empregados finalisticamente ao exercício da jurisdição.

Ressalta-se ainda que, ao efetivarem o princípio da eficiência e celeridade processuais, as atividades cartorárias influenciam nas relações sociais. Por isso, são necessárias medidas de governança que avaliem o impacto dos trabalhos nos cartórios judiciais e que adaptem sua organização e estrutura, a partir de um modelo que propicie a consecução dos objetivos constitucionais do Judiciário (Grangeia, 2011).

Nesse sentido, quando os tribunais de justiça optam, exemplificativamente, por especializar as serventias por matérias ou considerar a execução de determinados atos processuais, unificar cartórios de maneira que atendam mais de um gabinete de magistrado(a), conferir sua gerência a um(a) juiz(a) atuante na primeira instância, à Presidência ou à Corregedoria Geral de Justiça, dentre várias outras estratégias possíveis, estão adotando práticas de governança com o intuito de melhorar a eficiência dos trabalhos da justiça.

Outrossim, não se deve perder de mira a transformação digital no Poder Judiciário, criando-se recursos tecnológicos que viabilizam a movimentação processual, ou seja, a prática de atos cartorários (Germinari; Carmo; Ayuda, 2024). Tal cenário deságua na reavaliação dos cartórios judiciais, especialmente em relação às suas dimensões, diante de um processo parcial de automação dos atos relacionados à atividade-meio, o que robustece a ideia de que referidos órgãos estão intimamente ligados à constante governança dos tribunais em relação à sua missão constitucional de viabilizar, de forma eficiente, o acesso e a prestação da justiça. Em resumo, a escolha dos tribunais de justiça brasileiros pelos vários modelos de cartórios judiciais deve ser compreendida como uma opção de padrão organizacional dos trabalhos no âmbito das serventias, com vistas ao andamento dos processos, vinculando-se, portanto, à noção de governança no Poder Judiciário.

Considerando a importância dos cartórios judiciais na engrenagem do Judiciário, especialmente quando se trata de produtividade, eficiência e tempo de duração do processo, não seria demais afirmar que as serventias deverão estar no foco dos processos de governança e gestão dos tribunais estaduais, em especial, sob uma visão de inovação em organização, termo que, em seu significado amplo, converge com o conceito fornecido pelo Manual de Oslo, como sendo “um produto novo ou melhorado (...) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado a potenciais utilizadores (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo)” (OCDE, 2018).

Sob tal perspectiva, Elena e Mercado (2019) propõem uma tipologia de inovação no poder público em duas categorias baseadas em produtos e processos. A primeira consiste em fornecer um novo bem ou serviço, ou melhorar a qualidade daqueles já fornecidos aos cidadãos, aliando-se à noção de que, na seara pública, deve ser agregado valor social à disponibilização e produtos e serviços. A segunda categoria diz respeito à inovação em processos organizacionais, internos ou externos, mas inerentes ao funcionamento das instituições, caso em que a inovação impacta a estrutura, os recursos, procedimentos ou gestão das instituições públicas.

As práticas de governança relacionadas à escolha dos modelos de cartórios judiciais enquadram-se na última categoria, ou seja, em processos organizacionais, demandando esforços contínuos para melhorar a prestação jurisdicional e influenciados pela inovação. Sob a perspectiva da governança no Poder Judiciário, há que se fazer menção aos construtos e variáveis elegidos em modelo teórico-metodológico. Ante a complexidade dos processos para o atingimento da prestação jurisdicional, foram estabelecidos alguns construtos da governança judicial, citando-se, especificamente, os recursos, a estrutura e o ambiente institucional, com a finalidade de implementar, em última análise, o construto desempenho (Akutsu; Guimarães, 2015).

No modelo teórico em questão, os recursos e a estrutura são dotados de natureza qualitativa e se referem ao conjunto de servidores(as) e magistrados(as) de carreira, à disponibilização de instalações e equipamentos para que se exerçam adequadamente as funções, à existência de um sistema de informação judicial, e ao emprego de conhecimento acumulado em Poder Judiciário, caracterizados pela valia, raridade, não substituição e dificuldade de imitação (Akutsu; Guimarães, 2015). O ambiente institucional, também de gênese qualitativa, revela-se como um “um conjunto de práticas, princípios e regra constitucionais, leis, regulamentos, costumes, valores, políticas, processos e instituições”, que agem delimitando e

influenciando os órgãos internos do Poder Judiciário, bem ainda a interação com outros atores do sistema de justiça e com os demais poderes constituídos (Akutsu; Guimarães, 2015).

Explique-se que, para um regular funcionamento, os cartórios judiciais necessitam, minimamente, que estejam instalados, possuam um sistema judicial e equipamentos tecnológicos suficientes, além de recursos humanos com conhecimento específico em Poder Judiciário (Dias, 2023). Assim instaladas, as serventias judiciais interagem, em um ambiente institucional próprio, com os demais órgãos internos e outros atores que acedem ao Poder Judiciário. Nesse contexto, as serventias judiciais podem ser enquadradas nas dimensões relacionadas à estrutura, aos recursos e ao ambiente institucional, devido à sua ligação com os processos de organização do trabalho nas unidades judiciárias, o que reafirma seu papel essencial para a melhoria do desempenho.

Assim, ao entrelaçar as noções de governança e cartórios judiciais, pode-se afirmar que estes são elementos-chave nos processos organizacionais do Poder Judiciário, conectados à sua estrutura e ambiente institucional, o que os torna fundamentais para a eficácia na prestação jurisdicional. Ao direcionar, de forma intencional e inovadora, as práticas de governança para a adoção de modelos de cartórios que aprimorem essas dimensões, o Poder Judiciário não só cumpre sua missão constitucional, mas também reforça sua imagem e credibilidade perante a sociedade, demonstrando compromisso com a excelência e a justiça.

4 O TRATAMENTO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA AOS CARTÓRIOS JUDICIAIS

É perceptível que, nos últimos tempos, houve um aumento dos dados produzidos pelos tribunais, o que, em consequência, tem levado ao desenvolvimento de sistemas de monitoramento e avaliação para o Poder Judiciário, estimulando a transparência organizacional da governança judicial (NG, 2011). Tal conclusão pode ser corroborada com a disponibilização e constante melhoria de painéis de *Business Intelligence* (BI) pelo CNJ, investimento em pesquisas e, sobretudo, mapeamento do judiciário brasileiro realizado pelo mesmo órgão.

Em relação a produção de informação, o Brasil está entre os melhores desempenhos relacionados à publicidade de estatísticas judiciais, o que se deve à criação do CNJ, que passou a disponibilizar dados estatísticos sobre o Judiciário brasileiro, especificamente produzindo e publicando um conjunto considerável de variáveis e indicadores de desempenho dos tribunais (Oliveira; Cunha, 2020).

Apesar da melhoria do acesso às informações, os dados focam em resultados quantitativos e relegam uma análise mais acurada daquilo que é produzido no Poder Judiciário. Os dados conformam-se com uma visão estritamente numérica e, portanto, muito geral da justiça, o que inibe avanços para medidas efetivas de melhoria na prestação jurisdicional (Oliveira; Cunha, 2020).

Nesse sentido, falta disponibilização de indicadores relacionados à qualidade do que se produz no Judiciário e, sobretudo, transparência e mapeamento de informações sobre as estratégias de governança adotadas para se produzirem os resultados quantitativos. Os dados tratados pelo CNJ, especialmente aqueles que retratam a produtividade e gastos públicos dos tribunais de justiça não levam em conta o modelo, o padrão organizacional adotado nas unidades judiciárias, tampouco a forma como as equipes de cartórios judiciais são formatadas e o modo como a atividade-meio é praticada, o que pode impactar diretamente nos números minerados. Depreende-se disso um compromisso do CNJ com os números, porém, não há atenção à forma como são produzidos nos tribunais de justiça brasileiros.

Retomando a análise do Relatório Justiça em Números 2024, em especial os resultados tendo por meta o IPC-Jus, constata-se haver uma comparação entre os tribunais do mesmo ramo de justiça, levando em conta os seguintes índices (CNJ, 2024):

O índice agrupa informações de litigiosidade - número de processos que tramitaram no período (excluídos os processos suspensos, sobrestados, em arquivo provisório e de execuções fiscais e penais), dados sobre pessoal (magistrados(as), servidores(as) efetivos(as), comissionados(as) e servidores(as) ingressados(as) por meio de requisição ou cessão) e sobre recursos financeiros (despesa total da Justiça, excluídas as despesas com inativos e com projetos de construção e obras). Avalia também a quantidade de processos baixados, excluídos os processos de execuções fiscais e penais [n. d.].

A especificação sobre as variáveis que compõem o IPC-Jus demonstra que se alicerça unicamente em resultados quantitativos e adota um conceito matemático de eficiência. No entanto, conforme exposto, há uma estrutura e organização nos tribunais para a produção dos resultados numéricos, dentro de um espectro complexo de decisões, práticas e estratégias de governança judicial. E nesse arcabouço, estão os modelos de cartórios judiciais como ferramentas cruciais para a construção dos índices de eficiência dos tribunais.

Elucidando o tema e considerando a classificação do CNJ dos tribunais de justiça por porte, o Relatório Justiça em Números 2024 revela que, no grande porte e na primeira instância, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul (TJRS) foi o mais eficiente, em

contraponto ao Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG), que apresentou o pior desempenho. Entre os tribunais de justiça de médio porte, o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT) ocupou a primeira posição em termos de eficiência, e o Tribunal de Justiça do Pará (TJPA) atingiu a última posição. Na classificação de pequeno porte, os Tribunais de Justiça dos estados de Roraima (TJRR), Rondônia (TJRO) e Amazonas (TJAM), alcançaram 100% do IPC-Jus, e o Tribunal de Justiça do Piauí (TJPI) ocupou o penúltimo pior desempenho.

Ocorre que referidos tribunais de justiça não adotam o mesmo modelo de organização de serventias judiciais. Em outras palavras, os referidos tribunais desenvolvem formas diversas de governança em relação aos seus cartórios judiciais, local onde se imprime a movimentação e a marcha processual, e onde, portanto, são obtidos os números de produtividade apresentados pelo CNJ.

Entre os tribunais de grande porte, o TJRS, como modelo inovativo, adota as Centrais de Cumprimento Cartorário (CCCs), espécie de órgão de apoio instalado como projeto piloto, no Foro Central II da Comarca de Porto Alegre, que tem por finalidade a unificação do cumprimento dos atos de cartório dos processos eletrônicos de várias unidades judiciais em uma única central, de modo a equalizar a carga de trabalho dos servidores. Trata-se de unificação e padronização de atos correlacionados à atividade-meio do Poder Judiciário (Conforme dados extraídos da Recomendação n. 23/2021-CGJ, do referido tribunal (TJRS, 2021).

Na mesma classificação, o TJMG, até o ano de 2024, adotava, na justiça comum, o padrão tradicional de cartório judicial, sistema em que cada vara possui sua respectiva secretaria. Iniciou-se, porém, no corrente ano, a instalação das Centrais de Processamento Eletrônicos (CPEs), com natureza de unificação de cartórios judiciais, inspirando-se no padrão organizacional eleito pelo TJRO, tribunal classificado como sendo de pequeno porte e que se destacou pela eficiência, segundo o IPC-Jus (TJMG, 2023).

Na categoria tribunais de médio porte, o TJDFT adota o modelo de Cartórios Judiciais Únicos (CJUs), que buscam a execução dos serviços cartorários de forma unificada, vedado o funcionamento de secretarias individualizadas (TJDFT, 2020). Com o pior desempenho em sua categoria, o TJPA, inspirando-se no modelo adotado pelo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP), adota as Unidades de Processamento Judiciais (UPJs), também chamadas de Cartórios do Futuro, que consistem na unificação das serventias e objetivam a especialização e agilidade na tramitação processual (TJPA, 2023).

Entre os tribunais de pequeno porte que alcançaram 100% do IPC-Jus, estão os TJRO, TJRR e TJAM. O primeiro organiza seus cartórios judiciais na forma de Centrais de

Processamento Eletrônicos (CPEs), um projeto piloto que teve início na Comarca de Porto Velho e que tinha por objetivo a especialização dos trabalhos conforme a matéria trabalhada nas Coordenadorias Cível, Criminal e dos Juizados Especiais (TJRO, 2018).

Em Roraima, o Tribunal de Justiça, conforme organograma disponibilizado em seu sítio eletrônico, em regra e na justiça comum, adota o modelo tradicional de cartórios judiciais, vinculando um gabinete de magistrado e uma secretaria para cada unidade judiciária. As secretarias unificadas são exceções e dizem respeito às varas da infância e juventude e três varas criminais da Comarca de Boa Vista, e a duas unidades judiciárias da Comarca de Rondonópolis (TJRR, 2024). O TJAM emprega, em seus cartórios judiciais o modelo de UPJs, unificando o mínimo de duas e o máximo de quatro unidades judiciárias autônomas (TJAM, 2024).

Finalmente, ainda na classificação de pequeno porte, o TJPI, que teve o pior desempenho conforme Relatório Justiça em Números 2024, incorporou o padrão organizacional das CPEs no primeiro grau de jurisdição, com a finalidade de executar atos processuais nos processos eletrônicos, porém, mantendo as secretarias autônomas das varas atendidas pelas centrais de processamento, ainda que com quantitativo mínimo, e com especificação das atribuições de cada secretaria em ato normativo próprio do tribunal (TJPI, 2022).

O panorama que ora se apresenta denota que os demais tribunais de justiça especificados adotam, tendencialmente, a unificação de cartórios judiciais, na busca pela especialização, racionalização e melhor desempenho, divergindo no referente à unificação total, com extinção das serventias individuais, ou o estabelecimento de secretaria unificadas de apoio àquelas originárias. Contudo, há tribunais, entre aqueles citados, que possuem modelos tradicionais de cartórios judiciais, ainda que em funcionamento concomitante com outros padrões organizacionais.

Não obstante os padrões para a execução da atividade-meio, os referidos tribunais performaram de forma diferente diante do índice de produtividade comparado da justiça. Exemplificativamente, no pequeno porte, o TJRR, embora ainda adote a política dos cartórios judiciais tradicionais, atingiu 100% de eficiência, ao passo que o TJPI, a despeito de unificar parcialmente suas serventias, não obteve o mesmo resultado.

No médio porte, embora o TJDFT e TJPA adotem modelos alternativos de organização de cartórios judiciais, prestigiando a especialização dos trabalhos, obtiveram resultados diametralmente opostos em relação ao IPC-Jus.

Outras correlações, embora desvinculadas da classificação dos tribunais por porte, mas associadas ao padrão organizacional de cartório judicial, também podem ser feitas quando se examina o resultado do IPC-Jus relativo ao ano-base de 2023. Exemplifique-se o TJMG e o

TJRR, que adotam, na justiça comum e em regra, o tradicional modelo em que cada vara possui um gabinete e uma secretaria, sem unificação de cartórios ou especialização de prática de atos, e que tiveram resultados muito diferentes em termos de IPC-Jus.

O TJPA, que buscou inspiração no modelo de Unidade de Processamento Eletrônico adotado pelo TJSP, ocupou a pior posição entre outros de seu porte, ao passo que o tribunal do sudeste se encarregou da quarta posição em sua categoria, permanecendo à frente do tribunal mineiro e do estado do Paraná.

As associações ora apresentadas servem para justificar a necessidade de se fazer um estudo qualitativo dos tribunais, em particular dos microespaços dos cartórios judiciais, onde os dados e resultados do IPC-Jus, na primeira instância, são produzidos. Dada a evolução das informações disponibilizadas sobre os tribunais brasileiros, mostram-se prementes pesquisas que mapeiem os modelos organizacionais das serventias dos juízos, a fim de examinar as estratégias de governança adotadas em termos de estrutura, recursos e ambiente institucional, correlacionando-as com a produtividade, a eficiência e, ainda, os gastos públicos e a redução de despesas. O princípio da transparência demanda que os tribunais apresentem informações claras e que justifiquem as decisões tomadas por suas cúpulas. Nesse sentido, o CNJ apresenta papel fundamental, uma vez que sistematiza os dados de toda a justiça brasileira, inclusive os submete a um processo de comparação, como ocorre com o IPC-Jus.

Ressalte-se que o CNJ, na Resolução nº 76, de 12 de maio de 2009, ao dispor sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelecendo indicadores, previu não somente categorias de natureza quantitativa, mas também outras que permitem examinar a estrutura dos tribunais e o implemento do acesso à justiça (Art. 14). Logo, há previsão normativa que fomenta e permite o mapeamento holístico do Poder Judiciário e, especialmente, dos cartórios judiciais sob as dimensões de sua estrutura e o papel na consecução do princípio constitucional de acesso à justiça.

Não obstante a maior complexidade quanto a aferição de aspectos qualitativos, há que se avançar na política de dados e informações do Poder Judiciário. Poder-se-iam adotar como parâmetros os construtos já categorizados no modelo teórico-metodológico de governança nesse âmbito de Poder (Akutsu; Guimarães, 2015). Outra opção seria a adoção de modelo de identificação de aspectos que denotam a qualidade do serviço jurisdicional, como fazem os Estados Unidos da América, que elencam, entre outros, a independência, a integridade, unicidade do direito, conhecimento técnico (Dias, 2023).

Não se propõe uma normatização sobre os modelos de cartórios judiciais, tampouco que o CNJ exija dos tribunais a adoção de certo padrão organizacional das serventias, sob pena

de violação à autonomia administrativa garantida pelo Art. 99 da Constituição da República. Pretende-se, sim, a melhoria dos dados quantitativos fornecidos pelo CNJ, com uma visão menos generalista e mais profunda da realidade dos tribunais de justiça do país.

Conforme se expôs, o panorama denota pouco entusiasmo com dados qualitativos, em especial com as estratégias adotadas pelos tribunais de justiça para se desincumbir de sua atividade-meio, a qual, indubitavelmente, reflete nos números de produtividade, tempo de tramitação processual e orçamento público.

Esclareça-se a esse respeito que, ao exame do sítio eletrônico do CNJ, foram localizadas apenas duas pesquisas sobre o tema. Uma trata sobre “formas alternativas de gestão processual: a especialização de varas e a unificação de serventias” (CNJ, 2020b). A outra trata sobre “pesquisa de percepção dos magistrados, servidores e advogados quanto à especialização de varas por competência e a unificação de cartórios judiciais” (CNJ, 2020a). Decorridos mais de quatro anos, nenhuma outra pesquisa foi desenvolvida com análogo escopo, tampouco se vislumbrou uma política que apoie a transparência em relação às informações relacionadas às serventias judiciais, local onde é prestada a atividade jurisdicional¹.

Sob essa perspectiva, conclui-se que o CNJ tem adotado uma agenda eficientista, preocupada com a gestão do volume de litígios e pouco familiarizada com as causas dos resultados quantitativos (Oliveira; Cunha, 2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo explorou a relevância das estratégias de modelos organizacionais de cartórios judiciais, adotados pelos tribunais de justiça estaduais, para os resultados de produtividade aferidos pelo CNJ. Correlacionou-se o tema com o conceito de governança no Poder Judiciário, verificando que a escolha pelo padrão organizacional dos cartórios judiciais, que constitui uma parte essencial dessa governança, pode impactar significativamente a produtividade, eficiência e o orçamento dos tribunais.

Como questão de destaque, o estudo examinou o índice de produtividade comparada da justiça (IPC-Jus) utilizado pelo CNJ, observando que não agrupa informações e dados sobre

¹ Ressalte-se que, no banco de boas práticas, no site do CNJ, há algumas referências a modelos de cartórios judiciais, como é o caso das CCCs no TJRS. Porém, o banco de boas práticas se trata de cadastro facultativo e sem uma proposta de mapear os modelos de organização das serventias judiciais.

os modelos de governança, gestão e a organização dos cartórios judiciais e foca apenas em resultados quantitativos.

De forma exemplificativa, os modelos de serventias judiciais, como adoção de cartórios tradicionais, Centrais de Cumprimento Cartorário (CCCs), Cartórios Judiciais Únicos (CJUs), Centrais de Processamento Eletrônico (CPEs) e Unidades de Processamento Judiciais (UPJs), variam entre os tribunais e podem influenciar os resultados de maneira diversa, o que carece de pesquisas especialmente por parte do CNJ.

Nesse sentido, o estudo revela que, embora a maioria dos tribunais empregue modelos inovadores de organização de seus cartórios judiciais, os resultados de eficiência medidos pelo IPC-Jus não refletem consistentemente essas estratégias, tampouco as consideram. A constatação sugere a necessidade de uma análise qualitativa mais profunda dos modelos organizacionais e suas práticas de governança para entender melhor os fatores que contribuem para a eficiência dos tribunais.

Ao examinar o sítio eletrônico do CNJ, concluiu-se, ainda, que são parcos os estudos e menções aos modelos e padrões de cartórios judiciais, e são carentes as análises sobre o reflexo e correlações entre as estratégias adotadas sobre a produtividade, eficiência e orçamento dos tribunais de justiça.

O CNJ, ao focar predominantemente em métricas quantitativas, carece de uma visão abrangente que considere as práticas de governança e a organização dos cartórios judiciais. Há uma necessidade premente de pesquisas que mapeiem esses modelos organizacionais e os correlacionem à produtividade, eficiência e uso de recursos públicos. Tal abordagem contribuiria para uma compreensão mais abrangente e transparente da eficiência judicial, auxiliando na formulação de políticas mais eficazes para o Poder Judiciário brasileiro.

Em resumo, o artigo conclui que os modelos organizacionais dos cartórios judiciais consistem em variáveis críticas para a eficiência dos tribunais e que o CNJ deve adotar uma perspectiva mais qualitativa e detalhada em suas avaliações, promovendo uma maior transparência e compreensão das estratégias de governança colocadas em prática pelos tribunais de justiça estaduais.

REFERÊNCIAS

AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Dimensões da Governança Judicial e sua Aplicação ao Sistema Judicial Brasileiro. **Revista Direito GV**, v. 8, n. 1, p. 183-202, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/T8NnXhBMmTqRqkB5dhLtdhb/>. Acesso em: 24 de junho de 2024.

AKUTSU, Luiz; GUIMARAES, Tomás de Aquino. Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 4, p. 937-958, ago. 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 26 de maio de 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Formas alternativas de gestão processual: especialização de varas e a unificação de serventias**. Brasília: CNJ, 2020b. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/just-presquisa-formas-alternativas-gestao2020.pdf>. Acesso em 08 de abril de 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em Números 2024**. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/05/justica-em-numeros-2024.pdf>. Acesso em 15 de junho de 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Pesquisa de percepção dos magistrados, servidores e advogados quanto à especialização de varas por competência e a unificação de cartórios judiciais**. Brasília: CNJ, 2020a. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/Relatorio-de-unificacao-doscartorios_2020-08-25_3.pdf. Acesso em 05 de abril de 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Portal CNJ de boas práticas do Poder Judiciário**. [n. d.] Brasília: CNJ. Disponível em: <https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/198>. Acesso em 31 de maio de 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ), **Resolução n. 76**, de 12/05/2009. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/110>. Acesso em 09 de agosto de 2025.

DIAS, Maria Rita Rebello Pinho. Novas **Perspectivas de gerenciamento judiciário**. São Paulo: Editora Contracorrente, 2023.

ELENA, Sandra; MERCADO, Julio Gabriel. Justice and Innovation: The Need for an Open Model. **Open Justice: An Innovation-Driven Agenda for Inclusive Societies** (May 2019). Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3399526>. Acesso em 24 de junho de 2024.

GERMINARI; Jefferson Patrik; CARMO, Valter Moura do; AYUDA, Fernando Galindo. Inteligência artificial, automação de processos, interoperabilidade e custo-benefício: onde está o problema da efetividade da justiça brasileira? **Revista Brasileira de Direito**, Passo Fundo, v. 20, n. 2, e5148, maio-agosto, 2024. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/revistadedireito/article/view/5148/3383>. Acesso em 17 de agosto de 2025

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. **Administração judiciária: gestão cartorária**. Brasília: ENFAM, 2011.

HUGHES, Owen. **Does Governance Exist.** Disponível em:
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203861684-13/governance-exist-owen-hughes>. Acesso em 15 de abril de 2024.

NG, Gar Y. A discipline of judicial governance? **Utrecht Law Review**, v. 7, n. 1, p. 102-116, 2011.

OCDE. **Manual de Oslo:** Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. 4 ed. Paris: OECD Publishing, 2018.

OLIVEIRA, Fabiana Luci de; CUNHA, Luciana Gross. Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia. **Revista Direito GV**, v. 16, n. 1, 2020. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/revdireitogv/article/view/81688/>. Acesso em 10 de maio de 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. ONU. **ODS 16**, Agenda 2030 da ONU. [n. d.] <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em 13 de agosto de 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO AMAZONAS. (TJAM). **VIII Conseppe:** TJMS apresenta painel sobre centrais de processamento e unidades de processamento judicial. TJAM, 2024. Disponível em: <https://www.tjam.jus.br/index.php/menu/sala-de-imprensa/9759-viii-conseppe-tjms-apresenta-painel-sobre-centrais-de-processamento-e-unidades-de-processamento-judicial>. Acesso em: 4 abr. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO AMAZONAS. (TJAM). **Organograma 2024 TJAM.** Disponível em: <https://www.tjam.jus.br/index.php/organograma/40772-organograma-tjam-2024/file>. Acesso em: 4 abr. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS. (TJDFT) **Portaria Conjunta 56**, de 25 de maio de 2020. Brasília: TJDFT, 2020. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-conjuntas-gpr-e-cg/2020/portaria-conjunta-56-de-25-05-2020>. Acesso em 13 de agosto de 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA. (TJRO). **Resolução nº 29**, de 27 de junho de 2018. Porto Velho: TJRO, 2018. Disponível em: <https://atos.tjro.jus.br/detalhar/745>. Acesso em 13 de agosto de 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RORAIMA. (TJRR). **Organograma - Poder Judiciário de Roraima – Cronograma.** Boa Vista: TJRR, 2024. Disponível em: [file:///C:/Users/Cristiane/Downloads/Organograma%20-%20Poder%20Judici%C3%A1rio%20de%20Roraima%20-%20Cronograma%20ATUALIZA%C3%87%C3%83O%20-%20201930026%20\(0003152-62.2024.8.23.8000\).pdf](file:///C:/Users/Cristiane/Downloads/Organograma%20-%20Poder%20Judici%C3%A1rio%20de%20Roraima%20-%20Cronograma%20ATUALIZA%C3%87%C3%83O%20-%20201930026%20(0003152-62.2024.8.23.8000).pdf). Acesso em 05 julho 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ. (TJPA). **Relatório de avaliação do plano estratégico 2022.** Belém: TJPA, 2023. Disponível em: <https://www.tjpa.jus.br//CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=1279581>. Acesso em: 30 mar. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PIAUÍ. (TJPI). Resolução nº 296/2022.
Teresina: TJPI, 2022. Disponível em: <https://transparencia.tjpi.jus.br/legislacoes/2377/file>.
Acesso em 04 abril de 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS. (TJMG). Resolução nº 1.055, de 12 de setembro de 2023. Disponível em:
<https://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/re10552023.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. (TJRS). Recomendação 23/2021-CGJ. Porto Alegre: TJRS, 2021. Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/novo/jurisprudencia-e-legislacao/publicacoes-administrativas-do-tjrs/>. Acesso em 05 julho de 2024.