XXVI CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI SÃO LUÍS – MA

POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA

EDITH MARIA BARBOSA RAMOS

GIOVANNI BONATO

Copyright © 2017 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

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

Diretoria – CONPEDI
Presidente - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa – UNICAP
Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Ingo Wolfgang Sarlet – PUC - RS
Vice-presidente Sudeste - Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim – UCAM
Vice-presidente Nordeste - Profa. Dra. Maria dos Remédios Fontes Silva – UFRN
Vice-presidente Norte/Centro - Profa. Dra. Julia Maurmann Ximenes – IDP
Secretário Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba – UFSC
Secretário Adjunto - Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto – Mackenzie

Representante Discente – Doutoranda Vivian de Almeida Gregori Torres – USP

Conselho Fiscal:
Prof. Msc. Caio Augusto Souza Lara – ESDH
Prof. Dr. José Querino Tavares Neto – UFG/PUC PR
Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini Sanches – UNINOVE
Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva – UFS (suplente)
Prof. Dr. Fernando Antonio de Carvalho Dantas – UFG (suplente)

Secretarias:
Relações Institucionais – Ministro José Barroso Filho – IDP
Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho – UPF
Educação Jurídica – Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues – IMED/ABEDi
Eventos – Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta – FUMEC
Prof. Dr. Jose Luiz Quadros de Magalhaes – UFMG
Profa. Dra. Monica Herman Salem Caggiano – USP
Prof. Dr. Valter Moura do Carmo – UNIMAR
Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr – UNICURITIBA
Comunicação – Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro – UNOESC

P769

Política judiciária, gestão e administração da justiça [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Edith Maria Barbosa Ramos, Giovanni Bonato – Florianópolis: CONPEDI, 2017.

Inclui bibliografia
ISBN:978-85-5505-547-8
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: Direito, Democracia e Instituições do Sistema de Justiça

1.Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Sociedade. 3. Gestão. 4. Administração. XXVI Congresso Nacional do CONPEDI (27. : 2017 : Maranhão, Brasil).

CDU: 34

Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito
Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

Universidade Federal do Maranhão - UFMA
São Luís – Maranhão - Brasil
www.portais.ufma.br/PortalUfma/index.jsf

XXVI CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI SÃO LUÍS – MA

POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA

Apresentação

O Grupo de Trabalho (GT) Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça I evidenciou mais uma vez a importância que essa ampla temática tem merecido nos fóruns de pesquisa e pós-graduação em Direito, assim como no CONPEDI, caracterizada pela presença de onze autores dos treze artigos aprovados para o mesmo.

A expressividade dessa participação e o nível elevado das pesquisas que tais comunicações revelaram, caracteriza o papel exercido pelo CONPEDI na disseminação e valorização da pesquisa jurídica no Brasil.

No caso da Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça I, essas investigações expressam as transformações e interações ocorridas nas últimas décadas, fruto da globalização e do intenso avanço da tecnologia e do Processo eletrônico no âmbito da administração do sistema judiciário. Para visualização dos trabalhos apresentados passa-se a um breve resumo dos substratos que demarcaram o frutífero debate.

O artigo do Ramonilson Alves Gomes, intitulado “A gesto da Instituição Judiciária como meio à eficiência processual: análise da gestão de pessoas no PJSE e no PJPB” analisou o funcionamento do sistema Instituição Judiciária é marca fundamental do Estado de Direito e que o problema da morosidade processual é fato comprovado. Em seu texto objetivou, ainda, refletir sobre a eficiência da gestão de pessoas no sistema judicial. Procurou, por fim, entender as razões de o Tribunal de Justiça de Sergipe apresentar média de sentença/juiz/ano, em 2013, de 1922; enquanto o da Paraíba, também em 2013, ter média de 784. Por sua vez, o texto de Adriana Almeida Lima e Denison Melo de Aguiar, intitulado “A importância da individualização da execução no processo coletivo e individual” desenvolveu um estudo descritivo sobre a importância da individualização da execução no processo coletivo individual, na sua elaboração utilizou método de pesquisa bibliográfico, em especial, doutrinária, legislativa e jurisprudencial.

O artigo “Cartório criminal e morosidade” de autoria de Joselia Da Silveira Nogueira analisou o funcionamento de um cartório criminal da Comarca de Araranguá, Santa Catarina. Destacando a falta de atenção que é dada para os procedimentos judiciais que ocorrem atrás do balcão de atendimento e que tornam o Judiciário ineficaz e ineficiente. Foram abordados os pontos que comprometem o tempo de tramitação de um processo, para, a seguir identificar

mudanças aplicadas com base no planejamento estratégico, capazes de garantir aos cidadãos um melhor acesso ao Judiciário. A observação participativa foi a metodologia utilizada, aliada ao método indutivo de abordagem. De outra banda, o artigo "Contribuições da visão sistêmica de Maturana e Varela para o e-judiciário" de Patricia Eliane da Rosa Sardeto analisou o sistema judicial sob a perspectiva sistêmica de Maturana e Varela. Para tanto, retratou as necessidades do Judiciário contemporâneo diante da sociedade mundial e apresentou a teoria da biologia da cognição e seus conceitos operacionais centrais. Em seguida, identificou no Judiciário a presença destes conceitos operacionais, a fim de demonstrar ser possível um olhar inovador para tratar das mudanças no sistema judicial. Buscou, ainda, olhar o Judiciário a partir de um novo referencial e compreendê-lo como estruturalmente determinado, de forma a possibilitar ações desencadeadoras de mudanças estruturais.

No texto "Cotas para negros nos concursos públicos do Poder Judiciário de Santa Catarina: subsídios para implementação e compatibilidade com o recrutamento de pessoas por competências" de Guilherme Peres Fiuza Lima, pudemos observar que o autor realizou um estudo com o escopo de apresentar subsídios para implementação de cotas para negros nos concursos públicos do judiciário de Santa Catarina e verificar a compatibilidade das cotas com a gestão de pessoas por competências. A metodologia utilizada, pelo autor, adotou abordagem qualitativa-quantitativa. Os resultados tentaram demonstrar que cotas para negros nos concursos públicos são compatíveis e complementares ao recrutamento por competências. Concluiu que há desproporção de negros no Tribunal de Justiça, ressaltando a necessidade de esclarecimento quanto a autodeclaração como meio adequado para aferir a cor do candidato, e que é necessária previsão legal e regulamentar para se instituir comissão de verificação sobre a cor autodeclarada. Numa outra perspectiva, o artigo "Da litigância no Brasil – o estado da arte da (in) justiça" de Sergio Pereira Braga e Leandro André Francisco Lima trouxe uma discussão sobre os pressupostos subjacentes à denominada crise do Poder Judiciário no Brasil reavaliando a temática da litigância e tendo em vista, especialmente, dois fatores: a instituição do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) há mais de dez anos e a entrada em vigor do Novo Código de Processo Civil (NCPC).

Na continuidade das temáticas sobre a política judiciária, gestão e administração da Justiça o artigo "Judicialização da saúde e Conselho Nacional de Justiça: uma análise da política pública para o aprimoramento da prestação jurisdicional nas demandas em saúde" de Isadora Moraes Diniz desenvolveu uma análise sobre a atuação do Conselho Nacional de Justiça diante da complexa problemática da judicialização da saúde. O trabalho foi desenvolvido a partir da sistematização da política pública judiciária para melhoria da prestação jurisdicional em saúde. A autora utilizou o método descritivo exploratório com revisão bibliográfica e

documental, realçando a apropriação de conceitos, como: judicialização da saúde, política pública judiciária e direito à saúde. Buscou, ainda, analisar a constituição da função política e instrumental do CNJ com a criação e instituição de órgão locais de condução de normativas e ações concretas na seara da judicialização da política. Por sua vez, o artigo "Morosidade como fator de corrupção" de Natalya Nascimento Marques analisou a estrutura organizacional do Estado brasileiro, com intuito de entender o sistema judiciário nos dias atuais. O foco foi a morosidade na tramitação dos processos, observando como tal situação reflete na sociedade, bem como se correlaciona a demora à corrupção de modo geral. De outra parte o artigo "Necessidade de uma política pública efetiva e contínua jurisdicional para combater o demandismo judicial" de Fernanda Claudia Araujo Da Silva abordou o Judiciário como gestor no desempenho da função jurisdicional estando obrigado a estabelecer políticas de gerenciamento à efetividade e celeridade processuais. Destacou que o Poder Judiciário passa a exercer atividade executiva típica e identifica falhas de gestão como incompetências, resistência à tecnologia, resistência ao planejamento, à propositura de metas a serem alcançadas dentro do Judiciário. Dificuldades enfrentadas e direcionamentos de políticas para sanar dificuldades na jurisdição, preparando-o para uma melhor atuação jurisdicional numa perspectiva gerencial. Ressaltou que essa gestão modifica o Judiciário através de políticas públicas efetivas e de gestão à eficiência e que necessitam ser contínuas através do crescimento estrutural de construção e reformas.

Por sua vez, o artigo "O exercício da função instrumental pelo Poder Judiciário nos estados liberal e social: breves anotações" de autoria de Wermeson Pinheiro Barbosa e Edith Maria Barbosa Ramos objetivou reconstruir, a partir do Estado Moderno, o processo difuso de atribuição de funções ao Poder Judiciário, a fim de demonstrar que o referido Poder, ao longo dos anos, sofreu uma reconfiguração no conjunto de suas funções institucionais cujo resultado culminou no fortalecimento de sua função política, representada pelo controle de constitucionalidade e pelo autogoverno, assim como demarcou a crise de sua função instrumental. E, por fim, o artigo intitulado "Sistema de precedentes judiciais na ordem jurídica brasileira: análise do instituto como mecanismo de gestão e administração da justiça e das reformas empreendidas à sua introdução" de Giovanni Bonato e Aileen Raphysa Sauaia Falcão se propôs analisar o sistema de precedentes judiciais no Direito Brasileiro, centrando-se na relevância da vinculação das decisões dos tribunais e da jurisprudência, notadamente para a gestão e administração da justiça, haja vista a democratização da justiça auferida com o instituto, bem como a proeminência da legitimidade e transparência do Poder Judiciário. Para tanto, tornou-se imprescindível, para os autores, traçar um panorama geral sobre os sistemas jurídicos do commom law e civil law, verificando, principalmente, a proeminência das decisões vinculantes e, adentrando no cenário brasileiro para constatar as manifestações dos precedentes no ordenamento jurídico, inclusive com o novel Código de Processo Civil.

Diante das temáticas dos artigos apresentados, consideramos oportuno afirmar que a variada e rica gama de textos neste Grupo de Trabalho sintetiza, com a devida profundidade, a essência dos debates acontecidos neste XXVI Congresso Nacional do CONPEDI, realizado em São Luís do Maranhão.

Prof. Dr. Giovanni Bonato - UFMA

Profa. Dra. Edith Maria Barbosa Ramos - UFMA

Nota Técnica: Os artigos que não constam nestes Anais foram selecionados para publicação na Plataforma Index Law Journals, conforme previsto no artigo 7.3 do edital do evento. Equipe Editorial Index Law Journal - publicacao@conpedi.org.br.

A GESTÃO DA INSTITUIÇÃO JUDICIÁRIA COMO MEIO À EFICIÊNCIA PROCESSUAL: ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS NO PJSE E NO PJPB

THE MANAGEMENT OF THE JUDICIAL INSTITUTION AS A MEANS TO THE PROCESS EFFICIENCY: ANALYSIS OF PEOPLE MANAGEMENT IN THE PJSE AND THE PJPB

Ramonilson Alves Gomes [1]

Resumo

O funcionamento do sistema de justiça estatal é importantíssimo para sociedade, Estados e empresas. Constitue marca fundamental do Estado de Direito. O problema da morosidade processual é fato comprovado. É analisado em vários saberes científicos. Mas, na prática, aspecto relevante à conferência da eficiência no sistema judicial diz respeito à gestão de pessoas nos tribunais: juízes e servidores. Procuramos entender as razões de o Tribunal de Justiça de Sergipe apresentar média de senteça/juiz/ano, em 2013, de 1922; enquanto o da Paraíba, também em 2013, ter média de 784. Que implicações a gestão de pessoas acarreta?

Palavras-chave: Justiça estatal, Morosidade, Gestão de pessoas, Eficiência, Ciência da administração

Abstract/Resumen/Résumé

The functioning of the state justice system is very important for society, states and companies. It is a fundamental mark of the rule of law. The problem of procedural slowness is a proven fact. It is analyzed in various scientific knowledge. The relevant aspect to the conferral of efficiency in the judicial system concerns the management of persons in the courts: judges and civil servants. We try to understand the reasons why the Sergipe Court of Justice presented the average sentence / judge / year, in 2013, of 1922; While that of Paraíba, also in 2013, average 784. What implications?

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Justice state, Slackness, People management, Efficiency, Science of administration

[1] Mestre em Direito pela UNICAP (PE-BR). Doutorando em Ciências Jurídico-Políticas pela UL(PT). Professor de Direito. Juiz de Direito. Estudioso do tema eficiência na gestão judiciária.

1 – Introdução

Desde a década 70 do século XX, conforme o Acesso à Justiça de Mauro Cappelletti e Brayant Garth, que o problema da morosidade - histórico, crônico e complexo - tornou-se objeto de estudo de organizações estatais e privadas, nacionais e internacionais.

O funcionamento do sistema de justiça, notadadamente o estatal, é importante para a sociedade, Estados e empresas. A realização dos direitos, entendida como reconhecimento, vindicação e concretude, é uma marca fundamental do Estado de Direito. A demasiada duração dos processos, com as incertezas próprias, angustia a vida das pessoas e, também, representa óbice aos investimentos econômicos.

O problema da morosidade processual, sentida pela experiência social e divulgada pelos meios de comunicação, é fato comprovado em pesquisas e estatísticas feitas por várias instituições, públicas e particulares, que têm interesse no funcionamento do sistema de justiça estatal. Pode ser estudada pela Sociologia, Ciência Política, História, Administração e Direito, dentre outras ciências. E todos os olhares científicos dialogam e se complementam. No Direito, normalmente, cuida-se de matéria afeita ao Direito Constitucional ou Administrativo, mas envolve, necessariamente, o Direito Processual, através do qual a jurisdição estatal se realiza pelos órgãos do Poder Judiciário.

Muitos estudos versam sobre as tensões pelo poder estatal entre os órgãos de soberania (autonomia financeira, judicialização, ativismo, limites); mas, na prática, vê-se que relevante aspecto para conferência da eficiência no sistema judicial estatal, enquanto organização pública vocacionada ao reconhecimento de direitos e efetivação dos julgados, diz respeito à gestão dos tribunais. Particularmente, à gestão de pessoal: juízes e servidores.

Neste sentido, procuramos entender as razões de o TJSE (Tribunal de Justiça de Sergipe) apresentar a média de senteça/juiz/ano, em 2013, de 1922; enquanto o TJPB (Tribunal de Justiça da Paraíba), no mesmo ano, ter a média 784[1]. Ora, ambos operam o mesmo sistema processual brasileiro, inspirado na mesma Constituição Federal, por juízes com mesma formação inicial, por que os números de sentenças entre dois tribunais estaduais, considerados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), como de pequeno porte, são tão diferentes? Que implicações a gestão de pessoas (juízes e servidores) acarreta na eficiência do processual e de todo o sistema judicial?

Por isso, voltamos o olhar para a gestão do Judiciário, notadamente no aspecto institucional do pessoal, para, ao final, tentar responder a questão se realmente uma maior

1 Este e quase todos os dados relativos à demanda processual foram colhidos do relatório anual Justiça em Números (2014), do CNJ, que é sempre publicado no final do ano, mas com os dados do ano anterior. Disponíveis em www.cnj.jus.br

estrutura de pessoal, entre estes dois tribunais estaduais classificados como de pequeno porte (CNJ), é mais eficiente na resolução (julgamento/execução) de ações judiciais (processos)?

A priori, percebe-se que não é um número maior de pessoas (juízes e servidores) que contribue para a redução do déficit estatal na eficiência do sistema de justiça ordinário, na capacidade de produzir sentenças e executá-las; mas uma adequada distribuição, qualificação e capacitação, dentro da estrutura do Poder Judiciário.

Visa-se, portanto: a) identificar as razões que justificam o porquê de duas organizações judiciárias, relativamente assemelhadas em estrutura, apresentarem o dado sentença/juiz/ano tão díspare; b) evidenciar que a gestão administrativa no Poder Judiciário é matéria deve ser perene objeto de preocupação do jurista brasileiro atual, porque relevante à eficiência jurisdicional: administrativa e processual.

Para tanto, fizemos uma pesquisa, com pretensão prescritiva, sobre a gestão de pessoas nas organizações judiciárias (TJSE e TJPB) e seu impacto na morosidade processual, especificamente na capacidade de as unidades judiciárias produzirem sentenças, de modo a permitir a compreesão da distorção de eficiência ou produtividade na relação número de sentença/ano/juiz entre os dois tribunais.

Foi utilizado o método científico hipotético-dedutivo na verificação do problema, formulação de hipóteses bem como no falseamento ou corroboração das hipóteses. No específico plano da Ciência do Direito, conferimos uma atenção aos parâmetros normativos aplicáveis ao tema, mas sobretudo às estatísticas e à realidade fática, visitada e conhecida *in loco*.

E, afora os dados estatísticos colhidos diretamente no PJSE, PJPB, do sítio eletrônico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) e do CNJ, uma boa parte do conteúdo da pesquisa versa sobre nossas impressões e comparações das visitas feitas ao PJSE e ao PJPB, para se aferir, concreta e empiricamente, aspectos subjetivos como preocupação com eficiência administrativa e clima organizacional.

Em sede de conclusões, pretendemos responder a indagação se a chamada receita "mais do mesmo" (juízes, servidores, computadores, material etc) é mesmo um meio importante no combate à morosidade processsual. Se não, o que pode ser feito?

Por fim, salientamos que a exposição da pesquisa será feita no formato simples de perguntas e respostas, com redação objetiva e direta. Procuramos conferir um caráter sereno e, simultaneamente, técnico-científico. A ideia geral é essencialmente contribuir para a melhoria do serviço público judiciário estadual, responsável por mais de 80% da demanda processual no Brasil.

2 - Porque visitar o PJSE?

Porque há vários anos, conforme relatórios e estatísticas de entidades e órgãos que dedicam atenção, realizam estudos e buscam promover a eficiência do sistema de justiça, notadamente o CNJ, o PJSE é o melhor Poder Judiciário/Tribunal da República, dentre os considerados de pequeno porte (como o PJPB).

Também porque há semelhança – não identidade absoluta – entre o PJSE e do PJPB quanto aos seguintes aspectos: matéria (estadual), dimensão regional e nacional, pessoal, orçamento, demanda processual, problemas e dificuldades. Vejamos a tabela abaixo:

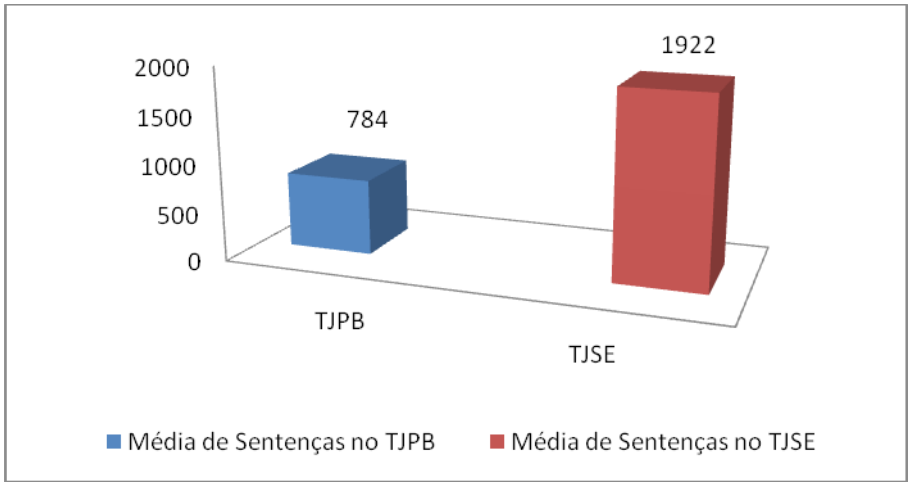
Tabela 1: dados genéricos dos Estados de Sergipe e da Paraíba

Estados	Nº total de juízes (1º e 2º graus)	População estimada segundo o IBGE	Relação nº de juízes/ população	**Média de sentenças por juiz**	Saldo processual CNJ/2014	Distribuição da demanda processual	Nº de processos por juiz
PB	249	3.943.885	15.839 pessoas/ juiz	**784**	439.197	199.302 Processos no 1º Grau = 90% 22.510 no 2º Grau = 10%	867 Processos/ juiz no 1º grau e 1.185 processos / juiz no 2º grau
SE	167	2.219.574	13.291 pessoas/ juiz	**1.922**	591.317	222.710 Processos no 1º Grau = 92% 20.440 no 2º Grau = 8%	1.446 Processos/ juiz no 1º grau e 1.572 processos / juiz no 2º grau

As questões e respostas adiante tentam conhecer as razões – que consideramos – justificantes da eficiência do PJSE enquanto organização estatal vocacionada à composição de conflitos (conciliação e produção/execução de sentenças).

E, no gráfico 1 abaixo, poderemos melhor visualizar os resultados com relação ao indicador "média de sentenças por juiz ao ano". Fica evidente que o PJSE é uma "máquina de produzir sentenças". Por quê?

Gráfico 1: Comparativo das médias de sentença por juiz ao ano



3 – Que setores foram visitados?

Inicialmente foram feitos contatos telefônicos e por e-mails com os Juízes Auxiliares da Presidência do TJSE, Drs. Diógenes Barreto e Dauquíria de Melo Ferreira, e com um dos dois Juízes Auxiliares da Corregedoria, Dr. Marcelo Augusto Campos, para adiantamento dos temas e agendamento das datas (27 e 28/7/2015).

No dia 27/7/2015 (segunda-feira), pela manhã, tivemos contato pessoal com os Drs. Diógenes e Dauquíria. Conversamos longa e produtivamente sobre a pauta inicial por nós traçada e que envolve, em essência, a gestão de pessoas e, reflexamente, outros projetos estratégicos do PJSE.

Logo após, ainda no dia 27/7/2015, fomos aos seguintes setores:

a) Diretoria de Gestão de Pessoas, sob a responsabilidade de Luciana Nobre Brandão (Diretora) e Tânia Denise (ex Diretora);

b) Diretoria de Planejamento e Estratégia, gerenciadas por muitos anos por Sunnie Grace (Diretora) e Erick Silva de Andrade (ex Diretor);

c) Diretoria da Modernização Judiciária, conduzida por Romualdo Prado.

No dia seguinte, 28/7/2015, visitamos:

d) a Turma Recursal única do Estado, composta por juízes com função e mandato bienal sem recondução. Os três juízes ficam afastados de suas unidades (não é cargo);

e) no Fórum Central de Aracaju, Gumersindo Bessa: o sistema de segurança, composição e funcionamento de uma vara cível comum (residual, não específica, 8ª de Aracaju) e o Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC), coordenado pela Juíza, Dra. Maria Luiza Mendonça.

Também no dia 28/7/2015, seguimos para:

f) a comarca do interior Riachuelo (de competência plena, com a juíza titular Dra. Taiane Barroso Sande);

g) retornando a Aracaju: a Corregedoria-Geral de Justiça;

h) a Presidência (Auxiliares) para os contatos finais, saudações e agradecimentos.

Registramos, com especial destaque, que em todos os setores visitados tivemos excelente recepção pessoal e acesso a todos os dados ou informações solicitados e necessários. Por tudo, nosso afetivo agradecimento. Muito obrigado!

4 – Quanto à gestão de pessoas:

a - qual a composição da força de trabalho do PJPB (dados), sempre em necessária comparação com o PJSE?

Convém logo mencionar que os números relativos aos assessores/assistentes de gabinetes, com impacto direto na capacidade de produzir decisões, sentenças e acórdãos, serão pormenorizados e analisados noutro específico tópico adiante.

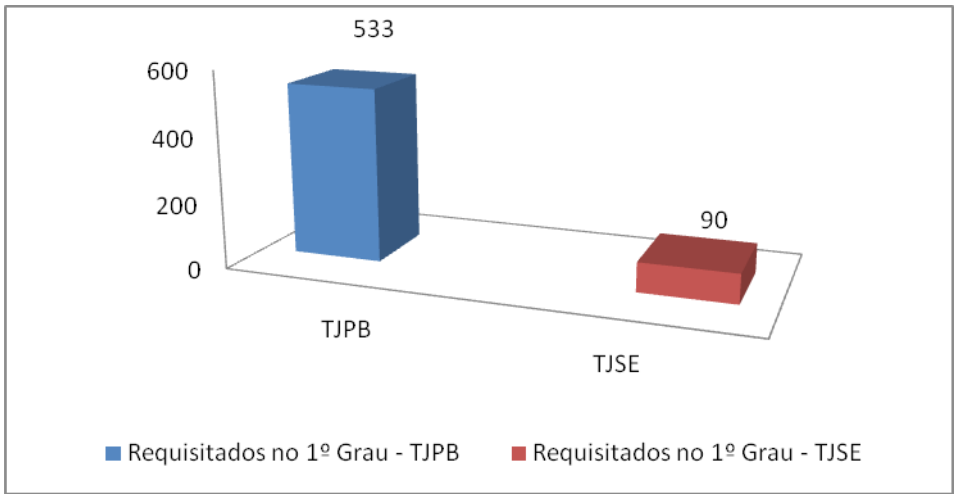
Tabela 2: composição da força de trabalho no PJPB e no PJSE

a1 – Magistrados no 1° grau	**154**	**230**	**+49%**
a2 – Magistrados no 2° grau	13	19	+46%
a3 – Servidores efetivos no 1° grau	**1.618**	**2.432**	**+50%**
a4 – Servidores efetivos no 2° grau	224	563	+151%
a5 – Servidores requisitados no 1° grau	**90**	**533**	**+492%**
a6 – Servidores requisitados no 2° grau	7	202	+2786%
a7 – Assessores/Assistentes no 1° grau	**349**	**273**	**-22%**
a8 – Assessores/Assistentes no 2° grau	39	171	+338%
a9 – Servidores comissionados sem vínculo no 1° grau	**77**	**171**	**+122%**
a10 – Servidores comissionados sem vínculo no 2° grau	19	178	+837%
a11 – Força de trabalho no 1° grau (1/3/5/7/9)	**2.288**	**3.639**	**+59%**
a12 – Força de trabalho no 2° grau (2/4/6/8/10)	302	1.133	+275%
a13 – Servidores na Tecnologia da Informação	**120**	**85**	**-29%**
a14 – Estagiários de nível superior no 1° grau	206	298	+45%
a15 – Estagiários de nível superior no 2° grau	**16**	**61**	**+281%**
a16 – Estagiários de nível médio no 1° grau	124	1	-99%
a17 – Estagiários de nível médio no 2° grau	**34**	**0**	**-100%**
a18 – Relação entre a força de trabalho total e a força de trabalho no 1° grau	86,6%	76,9%	-11%
a19 – Relação entre a força de trabalho total e a força de trabalho no 2° grau	**13,4%**	**23,1%**	**+72%**
a20 – Força de trabalho na área específica de capacitação e desenvolvimento de servidores	13	5	-62%

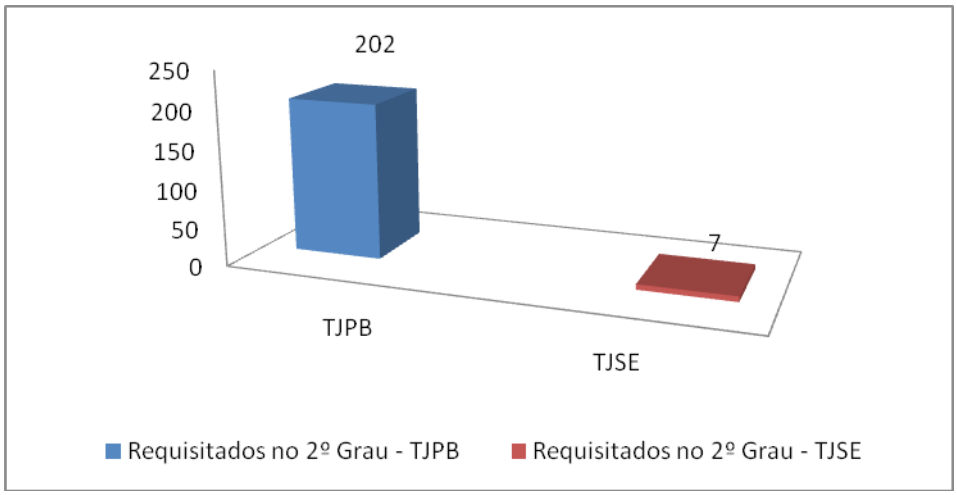
Os gráficos abaixo apresentam uma melhor comparação visual com relação aos pontos

a5, a6, a7, a8 e a12:

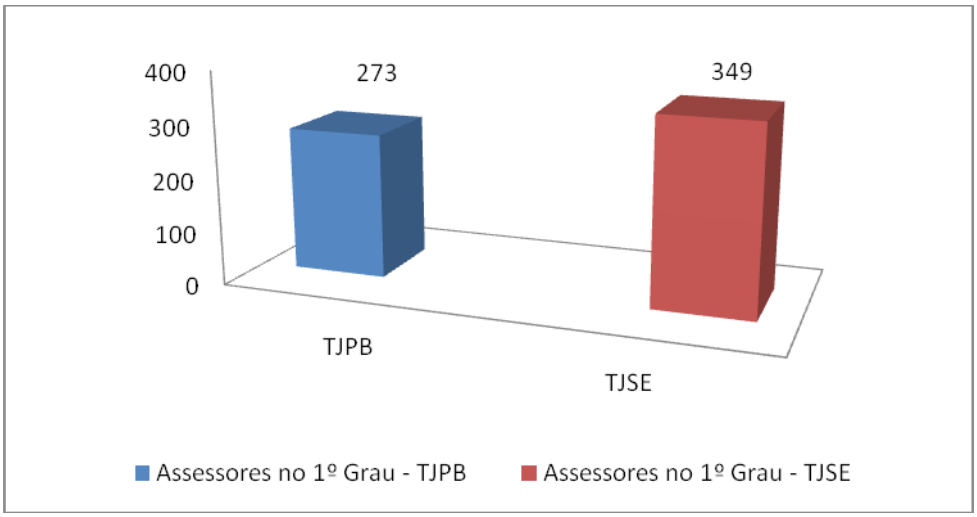
a5 - Quantidade de servidores requisitados no 1º grau (gráfico 2):



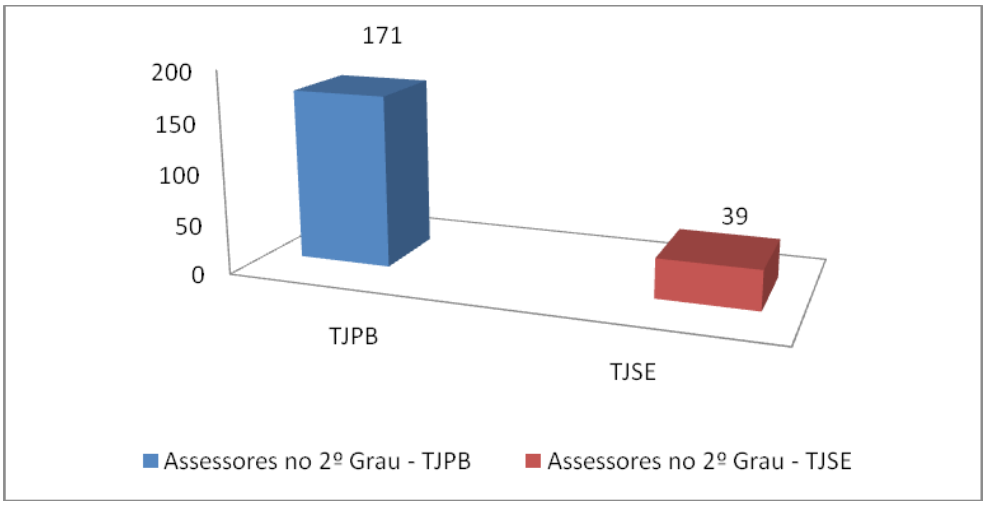
a6 - Quantidade de servidores requisitados no 2º grau (gráfico 3):



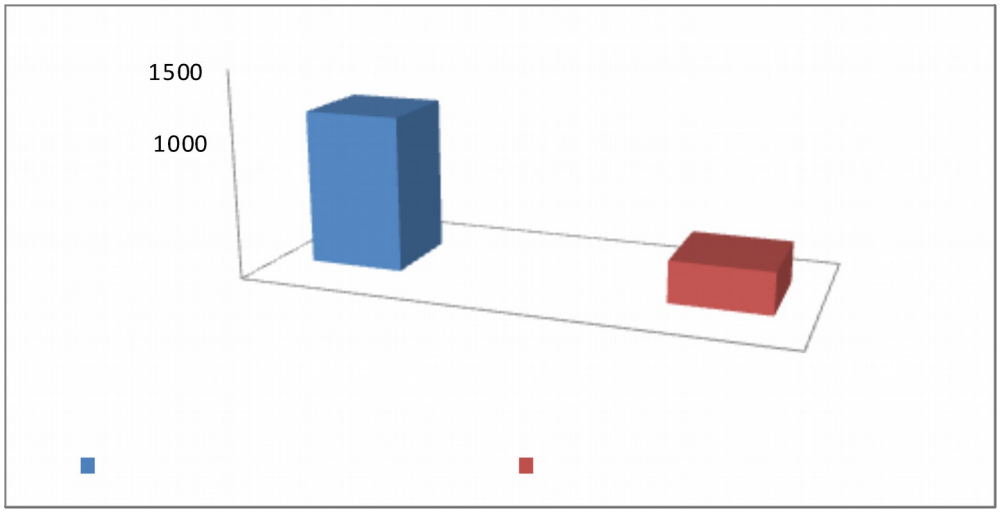
a7 - Quantidade de assessores/assistentes no 1º grau (gráfico 4):



a8 - Quantidade de assessores/assistentes no 2º grau (gráfico 5):



a12 – Força de trabalho no 2º grau (gráfico 6):



<u>Impressões</u>:

Primeira: vê-se que o PJSE, em termos de pessoal e, principalmente, no 2º grau, é uma estrutura enxuta. Mas, mesmo assim, conforme relatórios do CNJ, ostenta reconhecimento nacional, com elevados índices de eficiência, ainda mais se considerarmos que, do total da força de trabalho total no 2º grau no PJSE, cerca de 120 trabalham no setor de Tecnologia da Informação (TI). Ou seja, no aparato administrativo da atividade-meio típica (sem TI), só há 182 servidores.

É uma primeira evidência de confirmação da hipótese: de que a eficiência judiciária, entendida restritiva e operacionalmente como a capacidade de produzir mais e melhor com menos recursos, não se casa exatamente com a receita do "mais do mesmo" (mais juízes, mais servidores, etc.)

Segunda: ressoa visível a distorção no PJPB quanto à distribuição da força de trabalho e que deveria observar o critério objetivo de localização da demanda entre 1º grau (90%) e 2º

grau (10%) no PJPB. Basta uma comparação simples de servidores efetivos, requisitados e comissionados para se atestar que o primeiro grau conta com pessoal insuficiente e que há excesso no 2º grau.

Não há, realmente, necessidade de mais servidores no PJPB (efetivos, requisitados, comissionados ou contratados). O que se tem é uma equivocada divisão da força de trabalho, com excesso de pessoal no 2º grau e seriíssimos impactos para o PJPB, a saber: a) baixa eficiência na atividade-fim (processar, compor, julgar e executar); b) orçamento (muito) comprometido por causa do excesso de pessoal no 2º grau; c) reduzidos prestígio, honra e legitimidade republicana da instituição.

b – Quais os critérios usados para a distribuição da força de trabalho entre 1ª e 2º graus, bem como entre as unidades judiciárias do 1º grau? E para definição dos patamares remuneratórios?

A divisão da força de trabalho no PJSE é feita tendo em vista essencialmente à demanda processual, com especial atenção à atividade-fim do 1º grau de jurisdição, conforme se mostra na assessoria de gabinete dos juízes de 1ª e 2ª graus.

b1- Assessoria de juízes no PJSE:

No 1º grau: mínimo de 2 e máximo de 5 assessores/assistentes. Em que pese a legislação (federal e estadual) autorizar que 50% do quadro da assessoria do 1º grau poderá ser composta por pessoal não efetivo (comissionado), na prática, tem-se que mais da metade dos assessores/assistentes são servidores do quadro efetivo.

No primeiro caso (efetivos), a remuneração é a do cargo (escrivão, analista e técnico), com os auxílios, mais a gratificação específica pela assessoria de R$ 900,00. No segundo caso (cargo comissionado), a remuneração total é na ordem de R$ 3.000,00;

No 2º grau, composto por 13 Desembargadores: são 3 assessores e até 6 analistas/técnicos, nos gabinetes dos Desembargadores de Câmara Cível, e até 5 analistas/técnicos, nos gabiente de Desembargadores da Câmara Criminal. A remuneração dos assessores (repita-se 3 por cada gabinete de Juiz de 2º grau) é, em torno de R$ 12.000,00; enquanto dos analistas/técnicos é a do cargo, com os auxílios e a gratificação também de R$ 900,00 (igual do 1º grau).

b2 - Assessoria de juízes no PJPB:

No 1º grau: máximo de 2 assessores. Alguns juízos, cerca de 10%, não têm assessoria. E, excepcionalmente, pouquíssimos têm 2 assessores. 50% do quadro da assessoria do 1º grau é composta por servidores efetivos (técnicos/analistas) e 50% não efetivo (comissionados). No primeiro caso (efetivos), a remuneração é a do cargo (analista ou técnico), com os

auxílios, mais a gratificação específica pela assessoria de R$ 975,00. No segundo caso (cargo comissionado), a remuneração total é na ordem de R$ 2.700,00 (vencimento + gratificações + auxílios).

No 2º grau: mínimo de 8 e máximo de 11 assessores nos gabinetes dos 19 Desembargadores, de Câmara Cível ou Criminal (média de 350 processos). A remuneração total dos assessores (repita-se de 8 a 11 por cada gabinete de Juiz de 2º grau) é: a) analista do quadro: R$ 15.000,00; b) técnico do quadro: R$ 13.000,00; c) comissionado sem vínculo: R$ 8.400,00.

b3 - Composição dos cartórios nos juízos de 1º grau no PJSE:

No 1º grau, como regra, têm-se o seguinte, sempre considerando uma média de 1700 processos em andamento por vara cível (em sentido amplo, não criminal) e 800 processos em andamento por vara criminal:

Servidores em cartório:

Vara cível: 1 chefe de secretaria/cartório (que pode ser escrivão, analista ou técnico), e 5 técnicos;

Vara criminal: 1 chefe de secretaria/cartório e 4 técnicos. As unidades judiciárias apresentam quadro de pessoal completo, salvo motivação temporária (remoção, doença etc).

O horário de trabalho geral é de 6 (seis) horas diárias, salvo alguns setores específicos que cumprem jornada maior, tudo controlado pelo ponto eletrônico e registro no banco de horas. Na capital Aracaju, o horário é das 7h às 13h, enquanto no interior, das 8 às 14h.

O controle do horário é feito por ponto eletrônico, que fornece informações para o banco de horas. Todos os servidores são identificados com crachá-padrão, com foto, nome e cargo/função.

b4 - Composição dos cartórios nos juízos de 1º grau no PJPB:

No 1º grau, como regra, têm-se o seguinte, sempre considerando uma média de 1850 processos em andamento por vara cível (em sentido amplo, não criminal) e 750 processos em andamento por vara criminal:

Servidores em cartório:

Vara cível: 1 chefe de secretaria/cartório (que pode ser escrivão, analista ou técnico), e 1 a 4 técnicos.

Vara criminal: 1 chefe de secretaria/cartório e até 3 técnicos. Excepcionalmente, tem-se uma unidade judiciária, cível ou penal, com composição cartorária de pessoal completa. Na imensa maioria, há déficit de 1, 2 e até 3 servidores. Até na capital, ha varas com apenas 3 servidores em atividade!

O horário de trabalho geral é de 6 (seis) horas diárias, salvo alguns setores específicos que cumprem jornada maior, mas somente em 2016, foi introduzio o controle pelo ponto eletrônico. Na capital João Pessoa e Campina Grande, o horário é das 12h às 18h, enquanto no interior, das 7 às 13h.

Impressões:

É muito importante asseverar que, no PJSE, anualmente (**há 11 anos**) e sempre com base nos dados da demanda processual, é feito uma objetiva redistribuição da força de trabalho. Fatores diversos - como demandas sazonais, alterações legislativas federais, etc. – são determinantes à redistribuição anual.

Naturalmente, há alguns reclamos das unidades judiciárias (juízes) que "perdem" força de trabalho, mas, de forma republicana, todos aceitam o caráter objetivo dos dados e a redistribuição anual, que ocorre desde 2004 (há 11 anos, repita-se).

Outras importantíssimas considerações relativas aos gastos com pessoal naturalmente afloram dos dados acima, mas o foco é, neste singelo trabalho, a análise da gestão de pessoas (força de trabalho).

c – há serviço voluntário e/ou estagiários no PJSE? Qual o número?

Tanto existe o serviço de voluntários como programas de estágios de nível médio e de nível superior, nas unidades judiciárias de 1º e 2º graus, do PJSE. De regra, tem-se 1 ou 2 voluntários, 1 ou 2 estagiários de nível médio e 1 ou 2 de estagiários nível superior por unidade de atividade-fim, seja vara/comarca ou gabinete de juiz de 2º grau). Tudo disciplinados por Portarias e/ou Resoluções de cunho genérico e que permitam a mobilidade, conforme a necessidade objetiva, ditada pelas estatísticas da demanda.

No PJPB, de forma descontinuada há contratação de estagiários, via parceria com o Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE), da Federação Industrial local (FIEP). Geralmente, quando vigente o convênio, há 1 estagiário de Direito por unidade judiciária. O serviço de voluntariado é incipiente, limitado à atuação em conciliações nos CEJUSC's. Inexiste estagiário de nível médio.

Impressões:

O programa de estágio de nível superior é desenvolvido por meio de convênios entre o PJSE a as Instituições de Ensino Superior (IES), ou seja, não existe pagamento adicional com a contratação de agente de integração. O custo para o PJSE resume-se ao pagamento da bolsa de estágio, auxílio-transporte e seguro contra acidentes pessoais. A contratação do agente de integração CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola) ocorre apenas no programa de estágio de nível médio. Medida simples, mas que se revela de grande economia para o PJSE.

d – quais os critérios para divisão de competências entre as unidades judiciárias (juízos)?

No PJSE, a divisão de competências entre as unidades judiciárias (varas) obedece, como regra, a grandes grupos temáticos gerais:

1 - Cível Comum; 2 - Família e Sucessões; 3 - Fazenda Pública; Execução Fiscal; 4 – Falências; 5 - Precatórias Cíveis e Acidente de Trabalho; 6 - Infância e Juventude; 7 - Infância e Juventude – Atos Infracionais; 8 - Criminal Comum; 9 - Entorpecentes, Abuso de Autoridade, Tortura e Trânsito; 10 – Militar; 11 - Proteção de Grupos Vulneráveis; 12 - Execução Penal; 13 - Execução Penal – Penas Alternativas; 14 - Juizados Especial Cível; 15 - Juizado Especial Criminal; 16 - Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania – 17 – vara única (competência plena).

E, acaso necessário, pela constante ocorrência das demandas sazonais ou de moda (momento), opera-se um redimensionamento anual da força de trabalho. Também se necessário, verifica-se a extinção/alteração de unidades ou (re)agrupamento das competências.

Uma particularidade do PJSE era a existência de Comarcas com Distritos – equivalentes aos termos/polos judiciários de outros Estados – que contavam com uma sede do Judiciário e, no máximo (como regra), com 2 técnicos. Ao total, as 77 cidades do Estado de Sergipe eram sede de Comarca ou Distrito. Ou seja, em toda cidade do Estado de Sergipe havia uma sede do Poder Judiciário. Mas, no ano de 2016, os Distritos foram extintos.

O juiz de 1º grau do PJSE tem total independência para, dentro da comarca, operar a redistribuição da força de trabalho, de modo a garantir a boa fluidez do serviço público judiciário. É ele quem responde pela produtividade ou insatisfação dela. Estrutura mais leve e móvel.

Na Paraíba, que conta com 156 município, 77 funcionam como sede de comarca. Não há sede do Poder Judiário fora da cidade-sede da comarca. E as mudanças necessárias à fluidez do serviço são postuladas pelo Juiz Diretor da comarca à Presidência do TJPB. É uma estrutura organizacional mais rígida, burocratizada.

e – com base em que critérios se realiza: a) promoção/remoção de servidores; b) indicação para os cargos/funções de chefia?

Essencialmente, conforme Resolução 16/2007 (PJSE), a remoção (para a capital ou mais próximo dela) é sempre por antiguidade, seja aferida com base no tempo no Judiciário, seja no serviço público em geral, seja pela idade.

Para indicação dos cargos de chefia do cartório e outros da unidade judiciária ou do

fórum tem-se uma grande autonomia e independência do magistrado titular ou diretor, que apenas comunica ao TJSE para fins de controle administrativo e efeitos financeiros. Por exemplo: o chefe de cartório/secretaria pode ser um escrivão (poucos, mas ainda existentes), analista ou técnico judiciário (muito comum).

Neste ponto, vê-se geralmente por parte dos magistrados – preocupados com a eficiência operacional das unidades judiciárias - inegável espírito público e observância das competências, habilidades e atitudes dos servidores que mais se destacam.

Também se tem, é preciso dizer, o que se chama de "devolução de servidor" ao quadro geral de servidores por insuficiência de desempenho, fato que pode gerar procedimento de apuração no âmbito da Corregedoria Geral de Justiça e suas naturais consequências.

Não há, ainda, consideração da medição individual de produtividade para fins de promoção/remoção de servidor. Normalmente os critérios da antiguidade (tempo no serviço Judiciário, no serviço público e idade bastam. No entanto, encontra-se em curso avançado (nós atestamos) um técnico, detalhado e objetivo projeto de mapeamento das competências que, possivelmente, será pioneiro e paradigma no Judiciário Nacional.

Enquanto no TJPB, os critérios para movimental horizontal na carreira – geralmente o fluxo é no sentido da capital – obedece aos critérios de antiguidade e merecimento. Mas paira extrema dificuldade na aferição do mercimento. Inexiste a prática de devolução de servidor.

f – qual a periodicidade de cursos para servidores, notadamente para os exercentes de cargos/funções chefias?

A qualificação via cursos e treinamentos é constante e incessante, sempre pela escola judicial. Há disciplina na Lei Estadual (SE) 6.418/2008, regulamentada pela Resolução TJ/SE 25/2008, sobre o adicional de qualificação por participação em cursos de capacitação.

Para os servidores que possuírem um conjunto de ações de treinamento que totalizem, pelo menos, 120 horas, existe um acréscimo remuneratório de 1% sobre o vencimento básico do servidor, observado o limite de 3%, e desde que os cursos estejam dentro das áreas de interesse dos órgãos do Poder Judiciário, definidas na Resolução supramencionada.

Caso o servidor não cumpra a carga horária exigida, perde o acréscimo remuneratório, tudo em aferição anualmente feita, ou seja, existe um estímulo permanente para que o corpo funcional mantenha-se sempre capacitado.

Também anualmente são realizados vários cursos presenciais ou no formato ensino à distância (EAD) pela Escola Judicial do Estado de Sergipe (EJUSE), que ostenta autonomia orçamentária e, previamente, oferta a grade de cursos para o ano vindouro, seja para juízes, seja para servidores.

No PJPB, a escola da magistratura é voltada basicamente para cursos de formação inicial e continuada dos magistrados. Mas não há uma prévia grelha anual de cursos. Para os servidores, há, na estrutura do PJ – e não da escola judicial – uma Gerencia de Capacitação, que oferta os cursos, de regra, no formato de ensino à distância. Inexiste autonomia financeiro-orçamentária da escola da magistratura.

g - há algum sistema de segurança para acesso aos fóruns?

Sim. No PJSE, e no formato do que se verifica nas repartições públicas de Brasília. Em Aracaju: fóruns e TJ: há prévia identificação documental e passagem por portal detector de metal. No interior que visitamos (sede da comarca de Riachuelo): vê-se um cuidado institucional com segurança pessoal para todos. Não há portal, mas segurança por vigilância atenta e usando rastreador manual de metal.

No PJPB, somente na capital há fóruns (cível e criminal) com portas detectores de metal. Nas demais comarcas, a segurança pessoal, feito por agentes de empresa contratada ou, em poucos casos, militares, mostra-se carente. É comum o reclamo da Associação dos Magistrados da Paraíba (AMPB) quanto à questão da segurança institucional, notadamente nas comarcas de fronteiras.

5 – O que concorreu para que o PJSE conquistasse, há vários anos, destaque e notoriedade no sistema de Justiça Nacional, enquanto Poder Judiciário eficiente em termos de prestação jurisdicional célere e com limitado orçamento?

a – a instituição, desde 2004, de um verdadeiro pacto de gestão entre os que a Constituição Federal indicou para dirigir administrativamente o Poder Judiciário, ou seja, os Desembargadores.

Em decorrência, desde então, praticamente eliminou-se a perda de projetos, dinheiro, credibilidade e eficiência que a constante descontinuidade administrativa acarretava. A peça formalizada do primeiro planejamento estratégico, feita em 2009, funcionou simultaneamente como consagrador do mencionado pacto de gestão e ferramenta de perenização e de divulgação da missão e dos valores institucionais para todos os setores da organização.

b - densa alocação de recursos humanos e materiais no 1º grau de jurisdição, o que tornou o PJSE uma excelente máquina de conciliar e de produzir/executar sentenças;

O suporte ao magistrado e às unidades judiciárias de 1º grau são dignos de novos e específicos elogios. Por exemplo: uma comarca/vara, seja do interior ou da capital, conta com 1 Juiz de Direito, 2 a 5 assessores/assistentes (a média é de 3 ou 4), 1 chefe de cartório/secreta-

ria, 5 ou 6 técnicos, 1 ou 2 voluntários, 1 ou 2 estagiários de nível superior, 1 ou 2 estagiários de nível médio. No mínimo e incluindo o juiz, 9 pessoas na atividade-fim e, destas, 3 para decidir e sentenciar. Também por isso não precisa de "juiz auxiliar".

Quanto se tem uma unidade judicial "estrangulada" ou "ociosa", primeiro, altera-se a estrutura de pessoal; segundo, modifica-se a competência, de modo que, no geral, todos trabalham bem e com satisfação.

c – o desenvolvimento da cultura do planejamento, com incorporação dos caminhos estratégicos escolhidos, democraticamente, pela Administração. Fato é que, a partir de 2007, com a publicação da Lei nº 6.124/2007, foi feita uma reorganização da estrutura administrativa, com enxugamento da máquina por meio da extinção de cargos, funções e setores que não agregavam valor à missão institucional do PJSE;

d - fortalecimento das áreas de gestão de pessoas e de gestão estratégica, unindo as duas grandes forças de qualquer organização – pessoas e processos – em busca de um objetivo comum: a eficiência na prestação do serviço público jurisdicional, ou seja, fazer mais e melhor com menos dinheiro.

A receita do "mais do mesmo" (mais juízes, mais dinheiro, mais isso, mais aquilo, etc.) sugere, novamente, que não funciona. Só agrava o problema (orçamentario). Só para ilustrar, registramos que os magistrados titulares de juízos auxiliares (em torno de 28 para todo o Estado) substituem nos períodos mais prolongadas; quase nunca se prestam para "auxiliar" unidade que já tem magistrado atuando.

Em atenção a esta lógica extremamente simples, prática e eficiente de juiz não "auxiliar" unidade judiciária que tem titular trabalhando, mas atuar apenas nos longos afastamentos do titular (para auxiliar a Presidência, CGJ, Turma Recursal, etc.), pode-se também afirmar que há necessidade de o PJPB e outros tribunais promoverem o redimensionamento ou realocação dos cargos ou vagas de magistrados, notadamente no que se refere aos juízos auxiliares;

e – fortíssimo e contínuo investimento em tecnologia da informação (TI) e comunicação, com mapeamento e sistematização dos processos administrativos e judiciais, facilitando o acompanhamento do desempenho das unidades pela Presidência, Corregedoria Geral de Justiça, CNJ e, principalmente, pelo pagador de tudo (o cidadão do povo).

Vê-se, claramente, um diuturno e institucional (mas não incômodo) sistema de cobranças por produtividade, atingimento de metas etc. Tal sistema compreende todos os setores, da

Presidência às diretorias, unidades judiciais, chefias etc. Há uma grande preocupação e zelo com resultados e suas medições estatísticas.

A cobrança é visível, mas ao mesmo tempo, é leve e sem constrangimento. O PJSE é um "barco unido" e que navega bem, mas sempre preocupado em, com muito trabalho, manter conquistas e avançar.

f – criação/valorização de um setor específico de modernização do Poder Judiciário e/ou de planejamento estratégico sergipano, que promove, cuidadosamente, da modelagem, adequação e integração das rotinas judiciais à legislação pertinente. São setores pensantes do Poder Judiciário para minorar gastos, aumentar produtividade, alargar a transparência, reduzir formalismos ;

g - altos investimentos em capacitação de magistrados e, principalmente de servidores. Para tanto, a Escola Judiciária de Sergipe, vinculada ao PJSE, ostenta uma respeitada autonomia orçamentária e financeira.

Restou implementada uma política de estímulo à participação permanente dos servidores em cursos de capacitação com pertinência temática à área fim, com acréscimo remuneratório para aqueles que têm mais interesse em participar;

h – valorização dos servidores e dos talentos domésticos, o que agrega, de forma crescente, conhecimento e valor à organização. Praticamente todos os cargos comissionados no nível estratégico e tático (gerências) nos 2º e 1º grau são providos por servidores de carreira. Também quase todas as funções de confiança, tanto no 1º quanto no 2º grau, são preenchidas por servidores efetivos da carreira do Poder Judiciário de Sergipe;

i – permanente avaliação dos projetos, identificação de erros e apresentação de possibilidade de corretivas. Há uma saudável e pulverizada preocupação com custos, melhorias do modo de fazer as coisas. Nas muito prestigiadas reuniões de avaliação da estratégia (RAEs), feitas desde 2009, sempre participam todos os Desembargadores e, em rodízio, 40% dos juízes e dos servidores. Cuida-se de evento concorrido e de inegável importância na disseminação da estratégia e dos focos institucionais da organização.

6 - Quais as principais impressões sobre o Poder Judiciário do Estado de Sergipe?

Em termos gerais, cuida-se de uma organização pública coesa, consciente de sua missão republicana de conciliar, decidir conflitos e executar decisões, preocupada com a otimização dos recursos públicos e focada na atividade-fim, nomeadamente no 1º grau de

jurisdição.

Não é, naturalmente, um tranquilo mar de excelência, onde inexistem tensões legítimas entre os colaboradores internos e externos; mas, o foco na atividade-fim e a perene adoção de critérios objetivos, impessoais e econômicos para a tomada de decisões promovem uma grande concentração de esforços, de modo que, democrática e transparentemente, as constantes intempéries são enfrentadas e superadas. A prática é sempre de planejamento estratégico; de comissões ecléticas, compostas por juízes e servidores; de feitura de estudos e pesquisas; de afirmação e cumprimento de metas; de aperfeiçoamento dos processos de trabalho.

7 – Conclusão

O PJPB (e qualquer outro tribunal) pode atingir o bom nível de eficiência na prestação do serviço público judiciário, como alcançado pelo PJSE. Para tanto, deve operar, com sua dinâmica própria, mas de forma sincera, uma silenciosa revolução, um "freio de arrumação" que, como tal, causa alguns incômodos, mas é absolutamente necessário à reafirmação do prumo republicano do Judiciário. E esta mudança rumo à eficiência operacional deve contemplar, ainda que de forma gradual: a) pacto de gestão para, de modo radical, enfatizar a jurisdição como serviço público vocacionado à composição (e execução) de demandas; b) foco na atividade fim no 1º grau, onde se encontra cerca de 90% da demanda do povo; c) envolvimento pleno de todos os segmentos envolvidos, com formação de equipes ecléticas que adotam decisões compartilhadas entre os interessados, em especial juízes e servidores, e geram corresponsabilidades; d) prestígio e cobrança ao juiz-gestor (de unidade, de fórum, de vara, de projetos, dos contratos, coordenador de metas); e) valorização dos servidores efetivos e internalização do conhecimento na condução/execução de todos os setores, projetos e controles internos; f) redução do quadro de pessoal no TJ para enxugar a máquina e minorar custos, com o consequente investimento na assessoria e cartório/secretaria do 1º grau; g) capacitação, prévia e contínua, com investimento na escola judicial, dotada de orçamento próprio; h) investimento permanente, cuidadoso e profissional em TI. O que, em verdade, é economia em caras atividades burocráticas; i) continuidade e aperfeiçoamento das boas práticas administrativas.

Numa frase: a só receita do mais do mesmo (juizes, serividores, computadores) não funciona. Pode até piorar, comprometendo o orçamento. Impõe-se, com espírito republicano, o apego às luzes da Ciência da Administração e da Gestão Pública, notadamente de pessoas. Não há mais espaço para amadorismo ou patrimonialismo na gestão do Poder Judiciário.

8 - Referências

BRASIL. Presidência da República. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília, 1995.

CAPPELLETTI, Mauro; e GARTH, Bryant. Acesso à Justiça. Trad. Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris, 1988.

CAPPELLETTI, Mauro. Juízes Legisladores. Trad. Carlos Alberto Álvaro de Oliveira. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris, 1999.

CHAVES BASTOS, Aurélio Wander. Conflitos sociais e limites do poder judiciário: Subsídio metodológico para a compreensão do procedimento judiciário. Rio de janeiro: Eldorado, 1975.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Disponível em www.cnj.jus.br

CRUZ E TUCCI, José Rogério (org). Direito Processual Civil Europeu Contemporâneo. São Paulo: Lex Editora, 2010.

DINAMARCO, Cândido Rangel. A Instrumentalidade do Processo. 13 ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

GABARDO. Emerson. Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa. São Paulo: Dialética, 2002.

GOMES, Ramonilson Alves. Serviço Público Judiciário e competência eficiente – adequada divisão de competência como mecanismo à eficiência do serviço público judiciário. Dissertação de Mestrado na UNICAP. Recife: 2010.

LUÍSA DUARTE, Maria. O Direito da União Europeia e o Direito Europeu dos Direitos do Homem: uma defesa do Triângulo Judicial Europeu. Estudos em Homenagem ao Professor Armando Manuel Marques Guedes. Coimbra: Coimbra, 2004.

MIRANDA DE ARRUDA, Samuel Miranda de. O Direito Fundamental a Razoável Duração do Processo. Brasília: Brasília Jurídica, 2006.

NASSIF. Elaine. Sobre a Duração Razoável do Processo. Disponível em: http:// www.prt3.mpt.gov.br, acesso em 12-09-2016

SARLET, Ingo Wolfang. A Eficácia dos Direitos Fundamentais. 9ª. Ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2007.

VIERA, José Luiz Leal. Um novo desafio para o Judiciário: o Juiz Líder. Rio de Janeiro: Mestrado Profissional em Poder Judiciário da Fundação Getúlio Vargas - FGV, 2008

(Dissertação do Mestrado)

ZAFFARONI, Eugenio Raúl. Poder Judiciário: Crise, Acertos e Desacertos. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995.

ZANELLA DI PIETRO, Maria Sylvia. Direito Administrativo. 28 ed. São Paulo: Atlas, 2004.