



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PRÁTICA JUDICANTE**

**ISABELLA OLIVEIRA LIRA**

**GESTÃO NAS UNIDADES JUDICIÁRIAS: ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO COMO GARANTIA DO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA**

**CAMPINA GRANDE  
2024**

ISABELLA OLIVEIRA LIRA

**GESTÃO NAS UNIDADES JUDICIÁRIAS: ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO COMO GARANTIA DO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso do Programa de Pós-Graduação em Prática Judicante da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola Superior da Magistratura do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Prática Judicante.

**Área de concentração:** Direito Público.

**Orientador:** Prof. Ms. Hugo Gomes Zaher

**CAMPINA GRANDE  
2024**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

L768g Lira, Isabella Oliveira.

Gestão nas unidades judiciárias [manuscrito] : administração e planejamento estratégico como garantia do princípio da eficiência no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba / Isabella Oliveira Lira. - 2024.

51 p.

Digitado. Monografia (Especialização em Prática Judicante) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, 2024. "Orientação : Prof. Me. Hugo Gomes Zaher, ESMA - PB - Escola Superior da Magistratura da Paraíba."

1. Direito público. 2. Princípio da eficiência. 3. Gestão judiciária. 4. Inteligência artificial. I. Título

21. ed. CDD 343

**ISABELLA OLIVEIRA LIRA**

**GESTÃO NAS UNIDADES JUDICIÁRIAS: ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO COMO GARANTIA DO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NO TRIBUNAL  
DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso ao Programa Preparatório à Magistratura com Prática Judicial e Pós-Graduação em Prática Judicante da Escola Superior da Magistratura da Paraíba em convênio com a Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Prática Judicante.

Área de concentração: Direito Público

Aprovado(a) em: 01/03/2024

Nota: 10

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Me. Hugo Gomes Zaher  
(Orientador)

---

Prof. Me. Fabrício Meira Macêdo  
(Examinador)

---

Profa. Ma. Leila Cristiani Correia de Freitas e Sousa  
(Examinadora)

## RESUMO

O presente trabalho visa analisar a importância da gestão, através da aplicação dos fundamentos básicos de administração e planejamento estratégico, através dos Magistrados e Servidores nas unidades judiciárias, como garantia do princípio da eficiência no sistema judicial brasileiro. O estudo parte da premissa de que os preceitos básicos de administração são cruciais para o funcionamento adequado da prestação jurisdicional. A pesquisa inicia-se com uma análise aos princípios constitucionais previstos na Constituição Federal de 1988 para nortear a prestação dos serviços públicos, bem como uma análise à Lei de Organização Divisões Judiciária do Estado da Paraíba para pontuar as funções dos Magistrados e Servidores. Em seguida, são analisadas as teorias básicas de gestão, destacando-se as características específicas da teoria de Nova Gestão Pública – NGP e dos desafios enfrentados na falta de formação dos Magistrados e Servidores na área de Administração. Ainda, é realizada a análise da importância do uso de ferramentas tecnológicas como instrumentos de gestão para dar celeridade aos trabalhos jurisdicionais, frente à crise estrutural e procedimental vivenciada pelo Poder Judiciário. Por fim, conclui-se a importância da implementação de práticas de gestão modernas e o uso efetivo de tecnologias como elementos-chave, a fim de promover uma gestão mais eficiente e alinhada com as demandas contemporâneas para garantia do princípio da eficiência nos serviços jurisdicionais no Brasil.

**Palavras-Chaves:** direito público; princípio da eficiência; gestão na unidade judiciária; inteligência artificial.

## ABSTRACT

The present work aims to analyze the importance of management, through the application of the basic foundations of administration and strategic planning, through Magistrates and Servants in judicial units, as a guarantee of the principle of efficiency in the Brazilian judicial system. The study is based on the premise that the basic precepts of administration are crucial for the proper functioning of judicial provision. The research begins with an analysis of the constitutional principles provided for in the Federal Constitution of 1988 to guide the provision of public services, as well as an analysis of the Judicial Divisions Organization Law of the State of Paraíba to punctuate the functions of Magistrates and Servants. Next, the basic management theories are analyzed, highlighting the specific characteristics of the New Public Management theory – NGP and the challenges faced in the lack of training of Magistrates and Public Servants in the area of Administration. Furthermore, an analysis of the importance of using technological tools as management instruments to speed up judicial work is carried out, given the structural and procedural crisis experienced by the Judiciary. Finally, the importance of implementing modern management practices and the effective use of technologies as key elements is concluded, in order to promote more efficient management and aligned with contemporary demands to guarantee the principle of efficiency in jurisdictional services in Brazil.

**Keywords:** Public Law. Principle of efficiency. Management in the Judicial Unit. Artificial intelligence.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>ATIVIDADE JURISDICIONAL NO BRASIL</b>	<b>9</b>
	<b>2.1 Princípios norteadores na Constituição Federal de 1988</b>	<b>10</b>
	2.1.1 <i>Princípio da Legalidade</i>	10
	2.1.2 <i>Princípio da Impessoalidade</i>	11
	2.1.3 <i>Princípio da Moralidade</i>	12
	2.1.4 <i>Princípio da Publicidade</i>	13
	2.1.5 <i>Princípio da Eficiência</i>	14
	<b>2.2 Atribuições e responsabilidades dos Magistrados e Servidores na instância de 1º Grau nos Tribunais Estaduais</b>	<b>15</b>
	2.2.1 <i>Lei Complementar n. 35 de 1979: Lei orgânica da Magistratura Nacional (LOMAN)</i>	17
	2.2.2 <i>Lei Complementar n. 96 de 03 de dezembro de 2010: Lei de Organização e Divisão Judiciárias do Estado da Paraíba (LOJE)</i>	20
<b>3</b>	<b>GESTÃO NA UNIDADE JUDICIÁRIA: CONCEITOS E FUNDAMENTOS BÁSICOS PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>24</b>
	<b>3.1 Teorias Básicas de Gestão: Administração Judiciária</b>	<b>26</b>
	3.1.1 <i>Gestão na Unidade Judiciária e Princípios da Nova Gestão Pública</i>	28
	3.1.2 <i>O papel do Magistrado como Gestor da Unidade Judiciária</i>	31
	<b>3.2 Planejamento Estratégico nas Unidades Judiciárias</b>	<b>33</b>
	3.2.1 <i>Diagnóstico Organizacional da Unidade Judiciária</i>	34
	3.2.2 <i>Organização dos Objetivos Estratégicos e Planos de Ação</i>	36
<b>4</b>	<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA E USO DA TECNOLOGIA COMO FERRAMENTAS PARA GARANTIA DO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA</b>	<b>39</b>
	<b>4.1 Estrutura Organizacional Administrativa do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba: Lei n. 9.316 de 29 de dezembro de 2010</b>	<b>40</b>
	<b>4.2 Aplicação da Inteligência Artificial (I.A.) nas Atividades Jurisdicionais: O uso do ChatGPT</b>	<b>43</b>
	<b>4.3 SEBAST(I.A.)NA: A inteligência Artificial (I.A.) do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba</b>	<b>44</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>47</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No atual cenário complexo e dinâmico da administração pública, a gestão eficaz nas unidades judiciárias emerge como um elemento essencial para a garantia da eficiência e efetividade do sistema jurídico. No contexto do sistema brasileiro, os tribunais de competência estadual desempenham um papel crucial na entrega da justiça à população, sendo responsáveis por demandas que refletem nossa diversidade e social.

No último ano, segundo os dados apontados no relatório Justiça em Números (CNJ, 2023), restaram pendentes 63.850.864 (sessenta e três milhões, oitocentos e cinquenta mil, oitocentos e sessenta e quatro) processos, em tramitação até o final do período-base de referência, qual seja, 31/10/2023. Já os processos conclusos para julgamento, ou seja, que já estão em fase de prolação de Sentença pelo Magistrado, ficaram em 1.523.474 (um milhão, quinhentos e vinte e três mil, quatrocentos e setenta e quatro).

No Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, os processos pendentes até a data-base supramencionada, ainda segundo o relatório CNJ, atingem a marca de 588.017 (quinhentos e oitenta e oito mil e dezessete), destes, 16.763 (dezesesseis mil setecentos e sessenta e três) estão conclusos para julgamento. Destaca-se que, para os dados referenciados, incluem-se os processos em tramitação não só em 1º Grau, como também 2º Grau, Juizados Especiais, Turmas Recursais e Turmas Regionais de Uniformização.

Dados como esses norteiam a necessidade em atacar o excesso de litígios a partir de incentivos para ações de composição extrajudicial, com o fito de evitar a chegada desnecessária de novas demandas. No presente trabalho, entretanto, será abordada a urgência na demanda em aperfeiçoar os fluxos internos dos tribunais, a fim de dar celeridade e eficiência no tramite das demandas processuais, para garantir excelência na prestação jurisdicional pelos Magistrados e Servidores.

Neste contexto, questiona-se: Qual o impacto da aplicação dos fundamentos de gestão nas atividades jurisdicionais prestadas na atividade jurisdicional no Brasil?

O presente trabalho busca aprofundar o entendimento sobre a gestão na unidade judiciária, concentrando-se na administração e no planejamento estratégico



dos tribunais de competência estadual no Brasil. A dificuldade inerente à operação destas instituições exige uma abordagem meticulosa e eficiente na gestão de recursos, na implementação de políticas e na busca por inovações que contribuam para aprimorar o serviço prestado à sociedade, em busca de garantir a aplicação do princípio da eficiência.

A necessidade de uma gestão judiciária eficaz não é apenas uma demanda interna das instituições, mas uma exigência da sociedade por uma justiça célere, acessível e alinhada aos valores democráticos. Nesse contexto, a administração judiciária e o planejamento estratégico tornam-se pilares fundamentais para superar desafios, promover a transparência e consolidar a confiança no sistema judicial.

A partir da Emenda Constitucional n. 45/2004 que ensejou a Reforma do Judiciário, o princípio da celeridade judicial, prevista na Constituição Federal de 1988 no art. 5º, inciso LXXVIII, alcançou o patamar de direito fundamental. Assim, a presente pesquisa se justifica a partir da imperiosidade do olhar atento às necessidades para aprimorar o sistema de gestão nas unidades judiciais, a fim de garantir à sociedade eficiência e celeridade às demandas judiciais.

Em que pese os numerosos litígios que adentram à esfera jurídica diariamente, há de se considerar que o avanço tecnológico pode ser um grande aliado para alcançar resultados melhores na prestação dos serviços jurisdicionais. A implementação dos sistemas virtuais nos tribunais e a digitalização dos processos representam um grande marco para demonstrar a possibilidade em prestar celeridade no âmbito judicial com auxílio dessas ferramentas.

Lado outro, assistimos ao avanço nos meios de comunicação, o que faz com que a sociedade disponha das informações com maior velocidade, bem como com maior facilidade, posto que as redes sociais e os aplicativos de busca na internet auxiliem as pessoas a se cientificarem dos seus direitos, o que coloca a relatividade da noção de tempo em cheque quando se trata do trâmite judicial de um processo. Assim, enquanto o mundo acelera numa velocidade quase que inatingível, a justiça, além de não poder falhar, não pode tardar.

A hipótese levantada é que a gestão judiciária desempenha um papel determinante na promoção da celeridade processual. Ao adotar práticas administrativas eficientes, otimizar fluxos de trabalho e incorporar tecnologias que acelerem a tramitação dos processos, os tribunais estaduais podem reduzir significativamente os prazos de resolução das demandas.

Assim, por meio de uma abordagem interdisciplinar que combina conceitos de gestão, administração pública e direito, este estudo visa analisar a realidade dos tribunais de competência estadual, explorando as práticas administrativas que podem ser adotadas, identificando os obstáculos e propondo soluções para otimizar a gestão dessas instituições. Além disso, a pesquisa aborda as barreiras e desafios enfrentados pelos tribunais estaduais na implementação de processos de gestão mais eficientes, incluindo aspectos culturais, estruturais e orçamentários. Vê-se, portanto, como técnicas básicas de gestão podem impactar de forma positiva na realidade judiciária brasileira atual.

Dessa forma, o objetivo geral dessa pesquisa é analisar a necessidade dos métodos de gestão para garantia do princípio da celeridade. Os objetivos específicos consistem em apontar o papel da administração judiciária no planejamento estratégico das unidades, demonstrar a importância do uso da tecnologia e da inteligência artificial para trazer eficiência às atividades prestadas e apresentar os fluxos e procedimentos viáveis para aplicação na atividade judiciária.

A pesquisa realizada no presente trabalho será classificada como estudo exploratório, visto que o objetivo do trabalho será proporcionar o conhecimento do problema apontado a fim de torná-lo explícito. Para atingir os objetivos deste estudo, realizar-se-á primeiramente uma revisão bibliográfica e documental acerca da morosidade da prestação das atividades jurisdicionais no Brasil, na qual foram obtidos informações e contextos de livros, artigos e, principalmente, páginas eletrônicas de artigos científicos para a realização da pesquisa, ante a escassez de títulos que abordam a temática.

Ao final, espera-se contribuir para o debate acadêmico e para o aprimoramento contínuo da gestão na unidade judiciária, visando o fortalecimento do sistema judiciário estadual no Brasil, para garantir o princípio da eficiência, principalmente no âmbito das unidades judiciárias da instância de primeiro grau no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba.

## **2 ATIVIDADE JURISDICIONAL NA INSTÂNCIA DE PRIMEIRO GRAU NOS TRIBUNAIS ESTADUAIS DO BRASIL: PRINCÍPIOS NORTEADORES E ATRIBUIÇÕES LEGAIS**

A atividade jurisdicional no Brasil na instância de primeiro grau nos tribunais de competência estadual deve ser regida pelos Magistrados e Servidores a partir dos princípios norteadores previstos na Constituição Federal de 1988. Isso porque, tais princípios são fundamentais para garantia do interesse público através de uma gestão transparente e eficiente.

O Ministro do Supremo Tribunal Federal e Presidente do Conselho Nacional de Justiça no biênio 2023-2025, Barroso (2023) apresentou como prioridade em sua gestão a melhoria na eficiência da justiça brasileira, através da promoção de direitos humanos e a colaboração para o aprimoramento do Poder Judiciário, a fim de sanar os gargalos que têm como consequência o tempo e duração dos processos acima do razoável.

Nesse sentido, o painel “Justiça em Números”, principal fonte de estatísticas oficiais do Poder Judiciário, aponta na Justiça Estadual (2023) um tempo médio de 756 (setecentos e cinquenta e seis dias) entre o início do processo até o seu primeiro julgamento. Ainda, apresenta um tempo médio de 921 (novecentos e vinte e um) dias entre o início do processo e sua primeira baixa.

No Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba os números se apresentam com uma perspectiva mais otimista, embora não ideal. O painel aponta um tempo médio de 496 (quatrocentos e noventa e seis) dias entre o início do processo até o seu primeiro julgamento. Já no que concerne à primeira baixa, o tempo médio apresentado é de 663 (seiscentos e sessenta e três dias) contado a partir do início do processo, ou seja, de sua distribuição.

Lado outro, ao filtrar a plataforma para a instância de primeiro grau no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba – TJPB, os números apresentados para o tempo médio ente o início do processo até a primeira baixa sobe para 894 (oitocentos e noventa e quatro) dias, número mais alarmante do que se comparado ao segundo grau e turmas recursais.

Assim, mostra-se gritante a necessidade em buscar solucionar a morosidade do judiciário no Brasil, através da aplicação de técnicas de gestão e planejamento estratégicos, a fim de anteder ao interesse público e ver garantido os princípios

norteadores previstos na constituição federal no Brasil, quais sejam: os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, em especial, da eficiência.

## **2.1. Princípios norteadores na Constituição Federal do Brasil de 1988**

Os art. 37 da Constituição Federal do Brasil de 1988 prevê os princípios que regem a Administração Pública, direta e indireta, nas esferas federal estadual e municipal. Tais princípios têm como promover uma gestão transparente, sempre voltada ao interesse público. São, portanto, fundamentais para garantia do interesse público na gestão pública, a fim de contribuir para o fortalecimento do Estado democrático de direito no Brasil.

Nesse sentido, será demonstrado os princípios previstos no artigo supramencionado, acompanhados de seus conceitos básicos, a fim de que se compreenda a necessidade em analisá-los sob a perspectiva de serem os pilares para construção dos planejamentos estratégicos para gerir as unidades judiciais.

### *2.1.1 Princípio da Legalidade*

O princípio da legalidade é um dos pilares fundamentais do Estado de Direito e da Administração Pública, não apenas no Brasil, mas em muitos sistemas jurídicos ao redor do mundo. Segundo Alexandre de Moraes, em sua obra "Direito Constitucional", o princípio da legalidade impõe que a administração pública atue estritamente dentro dos limites estabelecidos pela lei. De acordo com Moraes (2022), o princípio da legalidade tem várias dimensões importantes, quais sejam:

A Reserva Legal, que significa que a administração pública só pode agir quando expressamente autorizada por lei. Em outras palavras, a atuação administrativa deve sempre encontrar respaldo em normas legais previamente estabelecidas; a Proibição de Atuação Arbitrária, que impede que a administração pública atue de forma arbitrária ou discricionária, isto é, sem base legal ou seguindo critérios subjetivos. Todas as ações administrativas devem estar fundamentadas em normas jurídicas e objetivos claros; a Vinculação e Obediência à Lei, em que os agentes públicos estão subordinados à lei e devem obedecer às suas disposições.

Isso significa que não podem agir contrariamente ao que a lei estabelece, nem deixar de agir quando a lei impõe uma obrigação.

E, por fim, a Limitação da Atuação Estatal, em que a legalidade também limita o exercício do poder estatal, garantindo que a administração pública não ultrapasse os limites estabelecidos pela legislação. Assim, o princípio da legalidade contribui para evitar abusos de poder e proteger os direitos dos cidadãos contra a interferência arbitrária do Estado.

Em síntese, o princípio da legalidade exige que a administração pública atue de acordo com a lei, respeitando os direitos dos cidadãos e garantindo a segurança jurídica nas relações entre o Estado e os indivíduos. É um dos fundamentos essenciais do Estado Democrático de Direito, garantindo que o exercício do poder público esteja sempre sujeito aos ditames da lei.

### *2.1.2 Princípio da Impessoalidade*

O princípio da impessoalidade é outro importante pilar que orienta a atuação da Administração Pública. Ainda segundo Moraes (2022), esse princípio estabelece que a administração pública deve tratar todos os cidadãos de forma igual, sem favorecimentos ou discriminações injustificadas. Assim, serão abordados os pontos importantes sobre o princípio da impessoalidade.

De início, a Igualdade de Tratamento. A impessoalidade exige que a Administração Pública trate todos os cidadãos de maneira igual, sem fazer distinções baseadas em critérios pessoais como raça, sexo, religião, nacionalidade, orientação política, ou qualquer outra característica individual. Isso garante que as decisões administrativas sejam baseadas em critérios objetivos e justos, preservando a igualdade de direitos; em seguida, a Proibição de Favoritismos e Nepotismo, em que veda a prática de favoritismos e nepotismo. Isso significa que os agentes públicos não podem beneficiar pessoas próximas a eles, como familiares ou amigos, em detrimento de outras que tenham os mesmos direitos e méritos.

Em continuidade, há a Atuação Baseada em Critérios Objetivos, em que as decisões administrativas devem ser pautadas por critérios objetivos e impessoais, sem influências pessoais ou subjetivas. Isso garante a imparcialidade e a justiça na atuação do Estado, evitando que interesses individuais ou partidários prevaleçam sobre o interesse público. Por fim, a Transparência e Prestação de Contas, que está

relacionado à transparência e à prestação de contas. A administração pública deve agir de forma transparente, divulgando suas ações e decisões de maneira acessível aos cidadãos, para que estes possam fiscalizar e controlar a atuação do Estado.

Em suma, o princípio da impessoalidade busca garantir que a administração pública atue de forma imparcial e equitativa, tratando todos os cidadãos com igualdade e respeito aos seus direitos fundamentais. Essa orientação contribui para a promoção da justiça social e para o fortalecimento do Estado Democrático de Direito.

### *2.1.3 Princípio da Moralidade*

O princípio da moralidade, segundo Barroso (2023), é um dos fundamentos essenciais que regem a atuação da Administração Pública no Brasil. Barroso aborda esse princípio em sua obra "Curso de Direito Constitucional Contemporâneo" (2023). Assim, explora-se alguns aspectos importantes do princípio da moralidade conforme a abordagem de Barroso.

Em primeiro plano, a Ética e Honestidade, em que se destaca que a moralidade administrativa exige que os agentes públicos ajam de acordo com padrões éticos elevados e com honestidade. Isso implica em uma conduta íntegra, transparente e pautada pela probidade no exercício das funções públicas. Em seguida, o Interesse Público que, para Barroso, o princípio da moralidade também está relacionado à defesa do interesse público. Isso significa que as ações da Administração Pública devem estar voltadas para o bem comum e para a promoção do bem-estar da sociedade como um todo, evitando-se quaisquer práticas que possam prejudicar o interesse coletivo em benefício de interesses particulares.

Ainda, o Combate à Corrupção e ao Nepotismo, em que se enfatiza a importância da moralidade na luta contra a corrupção e o nepotismo. Os agentes públicos devem agir de forma transparente e íntegra, evitando qualquer forma de desvio de conduta que possa comprometer a lisura e a legitimidade das atividades estatais. Por fim, a Responsabilidade na Gestão dos Recursos Públicos, em que a moralidade também implica em uma gestão responsável dos recursos públicos, visando garantir sua correta aplicação em benefício da sociedade. Barroso destaca a importância da prestação de contas e da fiscalização dos gastos públicos como

mecanismos essenciais para assegurar a transparência e a eficiência na gestão dos recursos estatais.

Em resumo, segundo Luís Roberto Barroso, o princípio da moralidade representa o compromisso da Administração Pública com a ética, a transparência, a responsabilidade e a defesa do interesse público. Essa orientação é fundamental para garantir a legitimidade, a eficiência e a justiça na gestão dos negócios públicos, contribuindo para a consolidação do Estado Democrático de Direito.

#### 2.1.4 *Princípio da Publicidade*

O princípio da publicidade é um dos princípios fundamentais que regem a Administração Pública no Brasil e tem uma grande importância para a transparência e *accountability* (prestação de contas) das atividades estatais. Ainda segundo Barroso (2023), tal princípio é ressaltado pela sua relevância para a democracia e o controle social. A seguir, serão detalhados alguns pontos importantes do princípio da publicidade conforme a visão de Barroso.

A Transparência e Acesso à Informação, em que se destaca que o princípio da publicidade é essencial para garantir a transparência das ações governamentais e o acesso dos cidadãos às informações sobre as atividades do Estado. Isso significa que os atos administrativos, documentos e procedimentos devem ser amplamente divulgados e acessíveis ao público, permitindo que os cidadãos exerçam seu direito de fiscalização e participação na gestão pública; o controle Social e *accountability*, em que a publicidade é um instrumento fundamental para o exercício do controle social sobre o Estado e para garantir a prestação de contas dos agentes públicos. Ao tornar públicas suas ações e decisões, a Administração Pública fica sujeita ao escrutínio da sociedade civil, o que contribui para a prevenção e o combate à corrupção, bem como para a promoção da eficiência e da qualidade na prestação dos serviços públicos.

Ainda, Legitimidade e Democracia que, para Barroso, a publicidade fortalece a legitimidade das instituições democráticas ao permitir que os cidadãos conheçam e participem das decisões que afetam suas vidas. Ao garantir a transparência e a abertura dos processos decisórios, a publicidade contribui para a construção de um ambiente político mais democrático e participativo. Por fim o Direito à Informação, em que se destaca que a publicidade está intrinsecamente ligada ao direito à

informação, reconhecido como um direito fundamental na Constituição brasileira. Esse direito garante aos cidadãos o acesso a informações de interesse público, possibilitando o pleno exercício da cidadania e a promoção da igualdade de condições entre os indivíduos.

Em síntese, segundo Luís Roberto Barroso, o princípio da publicidade é essencial para a efetivação da democracia, garantindo a transparência, o controle social e a *accountability* na atuação da Administração Pública. Essa transparência é vital para assegurar a confiança dos cidadãos nas instituições democráticas e para promover uma gestão pública mais eficiente, responsável e orientada para o interesse público.

#### 2.1.5 *Princípio da Eficiência*

O princípio da eficiência é um dos princípios fundamentais que regem a Administração Pública no Brasil e tem ganhado destaque crescente na doutrina jurídica e na prática administrativa. Em sua obra supramencionada, Barroso (2023), aborda esse princípio ressaltando sua importância para a modernização e melhoria da gestão pública. A seguir, alguns pontos importantes do princípio da eficiência conforme a visão de Barroso.

A Otimização dos Recursos Públicos, em que exige que a Administração Pública utilize de forma racional e eficaz os recursos disponíveis, sejam eles financeiros, humanos ou materiais. Isso implica na busca constante por melhores resultados, na redução de desperdícios e na maximização do valor entregue à sociedade com os recursos investidos; A qualidade e Excelência na Prestação de Serviços, em que a eficiência está relacionada à qualidade e excelência na prestação dos serviços públicos. Isso significa que a Administração deve buscar atender às necessidades da população de forma eficaz, ágil e com padrões elevados de qualidade, garantindo a satisfação dos usuários e o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Outro ponto de extrema relevância no contexto social moderno, é a Inovação e Modernização da Gestão, em que se ressalta que a eficiência demanda a adoção de práticas inovadoras e a modernização da gestão pública, visando aprimorar os processos administrativos, aumentar a produtividade e a efetividade das políticas



públicas. Isso inclui a implementação de tecnologias, a simplificação de procedimentos burocráticos e a promoção da capacitação dos servidores públicos.

Em suma, segundo Luís Roberto Barroso, o princípio da eficiência representa o compromisso da Administração Pública com a busca constante pela excelência na prestação dos serviços públicos, utilizando de forma otimizada e responsável os recursos disponíveis. Essa orientação é fundamental para garantir a efetividade das políticas públicas, a satisfação dos cidadãos e a promoção do desenvolvimento socioeconômico do país.

Vê-se, portanto que os princípios previstos no art. 37 da Constituição Federal do Brasil (1988) devem ser os pilares para sanar a morosidade ainda apresentada na atividade jurisdicional do país, posto que ao serem implementados na gestão judicial e irá coordenar e otimizar os planejamentos estratégicos para gerir os trabalhos nos tribunais estaduais de primeiro grau. Assim poderá alcançar avanços significativos na eficiência dos trabalhos prestados pelos Magistrados e Servidores nos Gabinetes e Cartórios das unidades judiciárias.

## **2.2 Atribuições e responsabilidades dos Magistrados e Servidores na instância de 1º Grau nos Tribunais Estaduais**

Compreendidos os fundamentos que norteiam a atividade jurisdicional, importante se faz identificar as funções atribuídas aos Magistrados e Servidores, a fim de analisar as previsões legais que delimitam as responsabilidades para atuação no Poder Judiciário. Assim como no setor privado, o setor público deve se deparar com a demanda por eficiência, a fim de aplicar ao cotidiano a gestão processual necessária para atender ao interesse público.

Assim, no que concerne às atribuições dos magistrados do Brasil estão previstas não só na Constituição Federal de 1988, bem como em legislações infraconstitucionais, como leis orgânicas da magistratura, regimentos internos dos tribunais e legislação processual específica. A Constituição Federal estabelece os princípios gerais da organização do Poder Judiciário, definindo a competência dos tribunais estaduais e federais, bem como a garantia da vitaliciedade, inamovibilidade e irredutibilidade de vencimentos dos juízes. Além disso, a Constituição determina que compete aos Estados e ao Distrito Federal organizar sua Justiça conforme suas leis e constituições estaduais.

Já as Leis Orgânicas da Magistratura são leis estaduais que disciplinam a organização e o funcionamento da magistratura em cada Estado brasileiro. Essas leis podem estabelecer atribuições específicas dos magistrados, bem como seus deveres, prerrogativas e garantias. Os Regimentos Internos dos Tribunais, por sua vez, regulamentam o funcionamento interno da instituição, incluindo as atribuições dos magistrados que o compõem. Esses regimentos podem estabelecer competências específicas para cada vara ou juizado, bem como os procedimentos a serem seguidos nos processos judiciais.

Por fim, a Legislação Processual define as atribuições e competências dos magistrados em relação aos processos judiciais. Por exemplo, o Código de Processo Civil (CPC) e o Código de Processo Penal (CPP) estabelecem as regras para a tramitação dos processos cíveis e criminais, respectivamente, e definem os poderes e deveres dos juízes em cada fase do processo.

Em relação às atribuições dos Servidores Públicos que atuam no Poder Judiciário, também estão previstas em diversas normas, incluindo a Constituição Federal, leis específicas, regulamentos internos dos tribunais e normas administrativas. A Constituição estabelece princípios gerais aplicáveis à administração pública, inclusive ao Poder Judiciário, como o princípio da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, como já visto anteriormente.

Ainda, há leis específicas que tratam da organização e funcionamento do Poder Judiciário, bem como do regime jurídico dos servidores que nele atuam. No Brasil, é comum cada tribunal ter sua própria legislação sobre o tema. Exemplos incluem leis orgânicas da magistratura e leis que estabelecem o estatuto dos servidores públicos. Cada tribunal possui seu regimento interno, que estabelece as normas e procedimentos administrativos. Esses regimentos costumam definir as atribuições dos servidores, suas responsabilidades, deveres e prerrogativas, bem como as regras para o desenvolvimento de suas atividades, o que poderá variar de acordo com o cargo ocupado.

Além das leis e regimentos internos, existem normas administrativas expedidas pelos próprios tribunais, como resoluções, portarias e instruções normativas, que também podem estabelecer as atribuições e competências dos servidores públicos que atuam no Poder Judiciário. Em alguns casos, as atribuições dos servidores podem ser estabelecidas também em legislação processual, que define os procedimentos a serem seguidos nos processos judiciais. Por exemplo, o

Código de Processo Civil e o Código de Processo Penal podem estabelecer atribuições específicas para servidores que atuam na área processual.

No Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba a Lei Complementar n. 96 de 03 de dezembro de 2010 instituiu a LOJE – Lei de Organização e Divisão Judiciárias do Estado da Paraíba, regimento interno que dispõe sobre as divisões judiciárias, a estrutura organizacional administrativa e demais providências neste tribunal de competência estadual.

Assim, esse conjunto de normas deve ser interpretado em sua totalidade para compreender as funções dos Magistrados e Servidores Públicos no Poder Judiciário, especificamente no âmbito da justiça estadual, a fim de delimitar as atribuições inerentes à cada cargo para, só assim conseguir instituir planejamentos estratégicos para prática de gestão processual nas unidades judiciárias

Importante destacar que a Resolução n. 325/2020 do CNJ, que dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, que será analisado de forma minuciosa no tópico seguinte, estabelece em seu art. 6º que *“a execução da Estratégia Nacional do Poder Judiciário é de responsabilidade dos ministros, conselheiros, magistrados de primeiro e segundo graus, servidores e colaboradores do Poder Judiciário”*. Dessa forma, mister se faz esclarecer e pontuar as funções de cada um que compõe as unidades judiciárias nos tribunais brasileiros, a fim de implementar as práticas de gestão e boa governança para assegurar o funcionamento adequado do Poder Judiciário.

Nessa esteira, para compreensão das funções inerentes à cada cargo nas unidades judiciárias de competência estadual, faz-se necessária a análise minuciosa do que prevê a Lei Complementar n. 35 de 1979: LOMAN – Lei orgânica da Magistratura Nacional, bem como, no âmbito do Poder Judiciário do Estado da Paraíba, as previsões da Lei Complementar n. 96 de 03 de dezembro de 2010 instituiu a LOJE – Lei de Organização e Divisão Judiciárias do Estado da Paraíba.

### *2.2.1 Lei Complementar n. 35 de 1979: LOMAN – Lei orgânica da Magistratura Nacional*

A Lei Complementar nº 35/1979, também conhecida como LOMAN – Lei Orgânica da Magistratura Nacional, é uma legislação federal que estabelece normas gerais para a organização da magistratura em todo o território nacional. A LOMAN

foi promulgada com o intuito de regulamentar o funcionamento e a atuação dos magistrados no Brasil, garantindo a independência, imparcialidade e eficiência do Poder Judiciário. É, portanto, uma legislação fundamental para o sistema judicial brasileiro, pois estabelece os fundamentos e as diretrizes que orientam a atuação dos magistrados, garantindo a qualidade, a imparcialidade e a eficiência da prestação jurisdicional em todo o país.

Assim, a referida lei estabelece os princípios fundamentais que devem reger a atuação da magistratura, tais como a independência judicial, a imparcialidade, a integridade, a dignidade e a probidade. Além disso, a lei visa assegurar a qualidade e a eficiência da prestação jurisdicional, promovendo a rápida e justa resolução dos conflitos. Ainda, define a estrutura básica da magistratura brasileira, estabelecendo as categorias de juízes (juízes de direito, juízes federais, etc.), suas competências, prerrogativas e garantias. A lei também dispõe sobre a organização dos tribunais, a distribuição de competências entre os diversos órgãos judiciários e a divisão territorial das circunscrições judiciárias.

Nessa esteira, a LOMAN estabelece as atribuições e deveres dos magistrados, incluindo a obrigação de julgar com imparcialidade, independência e respeito à lei, a diligência no exercício das funções judicantes, a observância do decoro e da dignidade da função, entre outros. Estabelecem ainda, as normas éticas e disciplinares que devem ser observadas pelos magistrados, visando preservar a integridade e a reputação da magistratura. A lei prevê a instauração de processos disciplinares para apurar condutas inadequadas ou ilícitas por parte dos magistrados, com a aplicação de sanções quando cabíveis.

Lado outro, a lei garante aos magistrados uma série de direitos e prerrogativas necessárias para o exercício adequado da função judicial. Entre esses direitos, estão a vitaliciedade (após dois anos de exercício), a inamovibilidade (salvo por interesse público), a irredutibilidade de subsídios, a garantia de independência funcional e a imunidade civil e penal pelo exercício de suas funções.

Importante destacar o art. 35 da referida lei, que prevê o seguinte:

TÍTULO III  
Da Disciplina Judiciária  
CAPÍTULO I  
Dos Deveres do Magistrado  
Art. 35 - São deveres do magistrado:

- I - Cumprir e fazer cumprir, com independência, serenidade e exatidão, as disposições legais e os atos de ofício;
- II - não exceder injustificadamente os prazos para sentenciar ou despachar;
- III - determinar as providências necessárias para que os atos processuais se realizem nos prazos legais;
- IV - tratar com urbanidade as partes, os membros do Ministério Público, os advogados, as testemunhas, os funcionários e auxiliares da Justiça, e atender aos que o procurarem, a qualquer momento, quanto se trate de providência que reclame e possibilite solução de urgência
- V - residir na sede da Comarca salvo autorização do órgão disciplinar a que estiver subordinado;
- VI - comparecer pontualmente à hora de iniciar-se o expediente ou a sessão, e não se ausentar injustificadamente antes de seu término;
- VII - exercer assídua fiscalização sobre os subordinados, especialmente no que se refere à cobrança de custas e emolumentos, embora não haja reclamação das partes;
- VIII - manter conduta irrepreensível na vida pública e particular.

Assim, destaca-se o inciso II, do art. 35 da LOMAN, em que dispõe como dever do Magistrado *“não exceder injustificadamente os prazos para sentenciar ou despachar”*. Tal previsão implica diretamente no dever de gestão processual nas unidades judiciárias a fim de que os processos tramitem em tempo razoável, com o objetivo de atender ao interesse público.

Ainda, merece destaque o inciso VII do referido dispositivo legal que prevê o dever de *“exercer assídua fiscalização sobre os subordinados, especialmente no que se refere à cobrança de custas e emolumentos, embora não haja reclamação das partes”*. Vê-se, portanto, que o Magistrado tem o dever de assumir o papel de Gestor, de Administrador da unidade judiciária em que atua, posto que a lei lhes incumbem o dever em fiscalizar os seus subordinados, quais sejam, os servidores que compõem sua equipe de trabalho.

O Código de Processo Civil de 2015, por sua vez, prevê no art. 2º que *“o processo começa por iniciativa da parte e se desenvolve por impulso oficial, salvo as exceções previstas em lei”*. Demonstra-se, assim, a importância do papel do Magistrado/Magistrada como gerenciador das atividades processuais.

Nessa esteira, *“a aproximação entre o sistema judicial e o conhecimento em gestão de serviços é mais complexa do que pode parecer. Porque ocupa posição-chave do sistema de justiça, o magistrado é fundamental para a boa gestão judicial”* (Silva e Filho, 2020). Torna-se, portanto, indispensável a afinidade dos magistrados com as práticas fundamentais de gestão e planejamento estratégico.

### *2.2.2 Lei Complementar n. 96 de 03 de dezembro de 2010 instituiu a LOJE – Lei de Organização e Divisão Judiciárias do Estado da Paraíba*

No que diz respeito às atribuições dos servidores do Poder Judiciário estão previstas em diversas normas, incluindo a Constituição Federal, leis específicas, regulamentos internos dos tribunais e normas administrativas. A Constituição estabelece princípios gerais aplicáveis à administração pública, inclusive ao Poder Judiciário, como o princípio da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, como já visto e especificado anteriormente.

Assim, necessário se faz delimitar a área para análise de legislação específica. No presente trabalho, será analisada a Lei Complementar n. 96 de 03 de dezembro de 2010 instituiu a LOJE – Lei de Organização e Divisão Judiciárias do Estado da Paraíba, a fim de melhor compreender as atribuições previstas para os Servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba.

O capítulo I do referido dispositivo legal prevê, em seu art. 228, a Assessoria de Gabinete do Juízo e os Cartórios de Justiça como serviços auxiliares do foro judicial. No que concerne à Assessoria de Gabinete, o art. 240 dispõe sobre suas funções, da seguinte forma:

Art. 240. Ao Assessor de Gabinete do Juízo incumbe:  
I – minutar sentenças, decisões e despachos;  
II – realizar pesquisa jurisprudencial e doutrinária;  
III – cumprir outras atribuições compatíveis com a sua função, determinadas pelo juiz ao qual estiver diretamente subordinado.

Destaca-se que o inciso III reforça o papel do Magistrado como gestor das atividades judiciárias em relação aos seus subordinados, quando prevê a possibilidade de designar outras atribuições por ele impostas aos Assessor de Gabinete. Assim, as atividades compatíveis com a assessoria devem ser coordenadas pelo Juiz da unidade judiciária, além das previstas nos incisos I e II, que poderão ser identificadas a partir de um diagnóstico da vara, para sanar as necessidades que visem atender ao interesse público.

Já a Seção III, em seu art. 244 da LOJE do TJPB, dispõe sobre as atividades dos servidores lotados nos Cartórios de Justiça, seja de varas especializadas ou mistas. Importante analisar, portanto, os seguintes dispositivos:

Art. 245. O cartório de justiça será chefiado pelo Analista Judiciário ou, na sua falta, por um dos Técnicos Judiciários/Área Judiciária, que se encontrar lotado no Banco de Recursos Humanos da respectiva comarca.

Parágrafo único. O servidor designado para a chefia de cartório será investido na função de confiança de Chefe de Cartório, mediante ato do Presidente do Tribunal de Justiça, ouvido o juiz titular do juízo ou o juiz substituto que nessa condição se encontrar há pelo menos seis meses.

Art. 246. Ao servidor designado para a chefia de cartório incumbe além das atribuições inerentes ao seu cargo efetivo, a função de chefiar, sob a supervisão e direção do juiz, o respectivo cartório de justiça.

Parágrafo único. Incumbe ao chefe de cartório, ainda, fiscalizar e zelar pela frequência e produtividade dos demais servidores do cartório.

Nessa esteira, nota-se mais uma vez o importante papel do Magistrado como gestor da unidade judiciária, quando prevê que a nomeação do Chefe de Cartório será condicionada à escuta do Juiz, titular ou substituto. Aqui, atenta-se para a subordinação alinhada entre o Magistrado, o Chefe de Cartório e os demais Servidores da unidade judiciária, posto que o art. 246 incumbe a função de chefia e fiscalização sob supervisão do Juiz, bem como lhes incumbe a fiscalização de frequência e produtividade dos demais servidores do cartório.

Ainda, o Capítulo II da LOJE dispõe sobre a organização dos Servidores do foro judicial, ao apontar em seu art. 260 que o quadro funcional contará com Analista Judiciário, Oficial de Justiça, Técnico Judiciário e Auxiliar Judiciário, e sinaliza no art. 263 que os Servidores poderão exercer atribuições de distribuidor, contador judiciário e depositário judicial. Já em seu art. 264, dispõe que cada Servidor ficará responsável pela movimentação dos processos que estejam sob sua responsabilidade. Aqui, atenta-se novamente para o papel fundamental do Magistrado como Gestor, com auxílio do Chefe de Cartório, para realizar a distribuição dos dígitos entre os servidores da unidade judiciária.

Nesse sentido, ficaram determinadas as atribuições dos servidores na unidade judiciária, a partir do cargo assumido, na seção I do Capítulo II da LOJE do TJPB, da seguinte forma: art. 267 atribuições do Analista Judiciário; art. 268 atribuições do Oficial de Justiça; art. 269 atribuições do Técnico Judiciário; art. 270 atribuições do Auxiliar Judiciário; art. 271 atribuições do Distribuidor; art. 272, atribuições do Contador Judiciário; art. 273 atribuições do Depositário Judicial.

Dessa forma, destacam-se alguns pontos das atribuições aos Servidores:

### Do Analista Judiciário

Art. 267. Ao Analista Judiciário incumbe: (...)

II – comparecer às audiências **marcadas pelo juiz** e acompanhá-lo nas diligências; (...)

V – preparar, diariamente, o **expediente do Juízo**; (...)

IX – entregar, mediante carga, **a juiz**, promotor ou advogado, autos conclusos ou com vista; (...)

XVI – realizar todos os atos que lhe forem atribuídos pelas leis processuais e por esta Lei, bem como por resoluções do **Conselho da Magistratura** e da Corregedoria-Geral de Justiça;

XVIII – comunicar **ao juiz**, após o decurso do prazo legal, a não devolução ao cartório de autos de processo; (..)

XX – acompanhar **o juiz** nas diligências realizadas dentro ou fora do cartório;

XXI – manter registros e **controle dos indicadores de desempenho** da sua unidade;

XXII – **transferir ao técnico judiciário as atribuições** que lhe forem compatíveis, previstas neste artigo. **(grifei)**

Nesse artigo, pode-se identificar a importante função do Magistrado como gestor da unidade judiciária para o exercício das atribuições do Analista Judiciário, a partir da fiscalização e cobrança das atividades descritas nos incisos II, IV, V, IX, XVI, XVIII, XX e XXI. Ainda, importante destacar que os incisos XXI e XXII colocam o próprio Analista Judiciário em função de gestão, quando determina que deverá manter registros e controle dos indicadores de desempenho e diligenciar as atividades que devem ser delegadas aos Técnicos Judiciários.

No que se refere às funções do Oficial de Justiça, destacam-se as seguintes:

#### Subseção III

##### Do Oficial de Justiça

Art. 268. Ao Oficial de Justiça incumbe:

I – realizar, pessoalmente, as citações, intimações, penhoras, arrestos, sequestros, avaliações e demais diligências **ordenadas pelo juiz**; (...)

IV – fazer-se presente às audiências, **quando designado**;

V – fazer os pregões nas audiências, nas arrematações e em outros atos judiciais, **quando designado**;

VI – realizar as praças e leilões **designados pelo juiz**; (...)

IX – cumprir outras **determinações do juiz**, previstas em lei. **(grifei)**

Assim, os incisos ora destacados atribuem funções que dependem de ordens do Magistrado, o que demonstra, mais uma vez, o importante papel de gestor para designar as atribuições inerentes ao cargo do servidor, no caso, do Oficial de Justiça, a partir de planejamentos estratégicos nas unidades judiciárias.

Ainda, a subseção IV prevê as atribuições dos Técnicos judiciários. Vejamos:

#### Subseção IV

##### Do Técnico Judiciário



Art. 269. Ao Técnico Judiciário incumbe:

I – **substituir o analista judiciário, quando não houver mais de um designado** para o respectivo cartório de justiça, nos seus impedimentos, suspeições e outros afastamentos; (...)

IV – exercer outras atribuições compatíveis que lhe forem **determinadas pelo juiz ou pelo analista. (grifei)**

Vê-se, portanto, que o referido artigo traz dois pontos importantes a serem destacados: o primeiro diz respeito à substituição do analista nos casos previstos, o que implica, ainda que de forma indireta, a designação deste Servidor através de escolha pelo Magistrado. O segundo ponto diz respeito ao inciso IV que coloca novamente o Magistrado como gestor, a fim de que seja por ele coordenadas as atividades necessárias para delegar ao Técnico Judiciário, sempre a fim de atender o melhor funcionamento da unidade judiciária para atender ao interesse público.

Em relação às atribuições do Auxiliar Judiciário, do Distribuidor e do Contador Judiciário, destaca-se o que segue:

Subseção V

Do Auxiliar Judiciário

Art. 270. Ao Auxiliar Judiciário incumbe:

I – a realização das atividades de apoio administrativo **necessário a execução dos trabalhos das unidades em que estiver lotado; (...)**

III – as atribuições que lhe forem **determinadas pelo diretor ou pelo gerente do fórum;**

IV – o cumprimento de outras atribuições vinculadas a sua função, **ordenadas pelo chefe imediato. (grifei)**

Subseção VI

Do Distribuidor

Art. 271. Ao distribuidor incumbe: (...)

IV - exercer outras atribuições vinculadas a sua função, ordenadas pelo **diretor do fórum.**

Parágrafo único. Ao servidor designado para a chefia da Central de Distribuição incumbe além das atribuições inerentes ao seu cargo efetivo, a função de chefiar, **sob a supervisão e direção do juiz diretor do fórum,** a respectiva central de distribuição. **(grifei)**

Subseção VII

Do Contador Judiciário

Art. 272. Ao contador judiciário incumbe: (...)

IV – exercer outras atribuições vinculadas a sua função, **ordenadas pelo diretor do fórum.**

Assim, há na previsão legal a subordinação à estas funções ao diretor ou gerente do fórum, bem como ao chefe imediato, o que implica na coordenação e direcionamento dessas atividades pelos cargos hierarquicamente superiores para o desempenho da função do Auxiliar judiciário, do Distribuidor e do Contador Judiciário.

Por fim, têm-se as atribuições determinadas na LOJE ao Depositário Judicial:

Subseção VIII

Do Depositário Judicial

Art. 273. Ao depositário judicial incumbe:

I – receber, guardar, conservar e administrar os bens que lhe forem judicialmente confiados e, **por determinação judicial**, entregá-los a quem de direito;

III – **comunicar ao juiz**, sob pena de responsabilidade, a necessidade de venda em praça ou leilão dos bens depositados sujeitos à deterioração ou que impliquem excessivo custo de manutenção;

IV – escriturar os valores dos frutos, rendimentos e vendas efetuadas, bem como de todas as despesas realizadas com a conservação e administração dos bens, em livro especial, aberto, numerado e rubricado **pelo juiz da causa**;

V – apresentar, mensalmente, **ao juiz** um balancete da receita e da despesa;

VI – recolher a banco oficial ou, na falta deste, a qualquer banco **designado pelo juiz** as importâncias em dinheiro cujo levantamento dependa de autorização judicial;

VII - promover, **quando devidamente autorizado pelo juiz**, as ações judiciais necessárias à defesa dos bens confiados à sua guarda;

VIII – prestar contas ao final de sua gestão. **(grifei)**

Aqui, torna a figura do Magistrado como gestor, a partir das determinações que impõe a fiscalização do Juiz das atividades atribuídas ao Servidor designado para atuar como Depositário Judicial.

Ante o exposto, vê-se que a interpretação conjunta da LOMAN e da LOJE do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, deverá nortear, junto aos princípios constitucionais, as funções exercidas pelos Magistrados e Servidores das unidades judiciárias, a fim de traçar o planejamento estratégico para gerir as atribuições, sempre com vista a garantir o atendimento ao interesse público.

A sociedade moderna não mais comporta a figura do Magistrado não mais comporta a formação acadêmica das autoridades judiciárias meramente voltadas à condução dos processos judiciais. Torna-se imperiosa, portanto, a formação também nos métodos de gestão administrativa para enfrentar os desafios impostos pelo volume de trabalho e necessidade em traçar planejamentos estratégicos.

### **3 GESTÃO NA UNIDADE JUDICIÁRIA: CONCEITOS E FUNDAMENTOS BÁSICOS PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A gestão eficiente nas unidades judiciárias é pilar fundamental para o aperfeiçoamento do Poder Judiciário, assegurando celeridade processual, qualidade na prestação jurisdicional e otimização dos recursos disponíveis. Para além da mera

administração de tarefas, a gestão moderna transcende para um modelo estratégico, focado na busca incessante pela excelência dos serviços prestados à sociedade.

Apresenta-se, portanto como um processo contínuo que exige compromisso, planejamento, investimento e constante atualização. Através da implementação de boas práticas e da busca incessante pela excelência, o Poder Judiciário pode oferecer à sociedade um serviço mais célere e eficiente, posto que a sociedade contemporânea urge de movimentos de reforma nos sistemas judiciais.

O despreparo dos magistrados para aplicar os fundamentos básicos de gestão na atividade jurisdicional é uma questão relevante que tem sido observada em alguns contextos judiciais. Tradicionalmente, os magistrados recebem formação jurídica sólida durante sua trajetória acadêmica e profissional, porém, muitas vezes, essa formação não inclui aspectos práticos de gestão e administração.

A atividade jurisdicional envolve não apenas a interpretação e aplicação do direito, mas também a gestão de processos, recursos humanos, tecnologia e recursos financeiros. No entanto, é comum encontrar magistrados que enfrentam dificuldades ao lidar com esses aspectos administrativos, especialmente em um contexto de crescente demanda e complexidade processual.

Ademais, para superar esses desafios, é essencial investir na capacitação e no desenvolvimento profissional dos magistrados, oferecendo programas de formação que abordem não apenas aspectos jurídicos, como também conceitos básicos de gestão e administração.

Além disso, é importante promover uma cultura organizacional que valorize a inovação, a eficiência e a excelência na prestação jurisdicional. A melhoria na capacitação dos Magistrados em gestão pode contribuir significativamente para a modernização e aprimoramento do sistema judiciário, resultando em uma justiça mais ágil, acessível e eficiente para todos os cidadãos.

Nessa esteira, a promulgação da Emenda Constitucional n. 45 de 2004 ficou conhecida por representar um marco da reforma do Poder Judiciário, posto que prevê ações para diagnosticar sua crise e implementar modernização para alcançar um trabalho eficiente. A partir dessa emenda que em 2005 foi criado o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, importante instituição pública que *“visa aperfeiçoar o trabalho do Judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual”*.

Vê-se, portanto, o empenho do CNJ como órgão de supervisão da atuação do Poder Judiciária para implementar ações que visam a modernização da atividade jurisdicional. As Metas Nacionais do Poder Judiciário, por exemplo, foram traçadas pela primeira vez em 2009 e representou o compromisso dos tribunais brasileiros com o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional. Atualmente, tem se priorizado a disponibilidade de investimento pelo CNJ para o a implementação da tecnologia da informação para assistir aos Magistrados e Servidores Públicos, como é o caso da parceria com *big techs* como *Amazon, Microsoft e Google*.

Dessa forma, há de se reconhecer a importância de aplicação dos fundamentos básicos de gestão aos Magistrados e Servidores nas atividades jurisdicionais, a fim de buscar garantir o princípio da eficiência e atender ao interesse público, ante a morosidade que ainda impera nos tribunais de justiça do Brasil, em que pese os esforços empreendidos nos últimos anos. Assim, conceitos básicos de administração podem ser incorporados para uma melhora exponencial nas atividades do dia a dia, a partir de melhor gerência na coordenação das tarefas a serem executadas.

Ainda, a promoção de cursos de capacitação aos Magistrados e Servidores no que concerne à matéria de gestão deve ser um grande aliado para inserir as equipes no mundo da administração aplicada ao serviço público, para compreender que não só a iniciativa privada deve ser pautada em conceitos fundamentos para gerir as atividades do dia a dia.

Assim, a introdução aos fundamentos primordiais para criação de planejamentos estratégicos de gerência na atividade jurisdicional contribui para melhor eficiência dos trabalhos que deve ter como objetivo garantir o interesse público e atender às demandas da sociedade moderna, afastando-se do conceito de morosidade hoje ainda inerente ao sistema judicial par alcançar a condução das tarefas de forma eficaz e célere.

### **3.1 Teorias Básicas de Gestão: Administração Judiciária**

A falta de uma cultura de gestão administrativa no Poder Judiciário do Brasil é uma questão que tem sido identificada como um desafio significativo para o seu funcionamento eficiente e eficaz. Esta falta de cultura de gestão pode ser atribuída a diversos fatores, como a formação dos magistrados voltada unicamente aos

aspectos jurídicos, com menos ênfase em gestão e administração. Isso pode resultar em uma lacuna de habilidades quando se trata de lidar com questões administrativas complexas

Nos últimos anos, o Judiciário brasileiro desenvolveu uma cultura institucional que prioriza a independência judicial e a autonomia decisória dos magistrados. Embora esses princípios sejam fundamentais para a preservação do Estado de Direito, podem contribuir para uma certa resistência à mudança e à adoção de práticas mais modernas de gestão. Ademais, o Judiciário muitas vezes enfrenta restrições orçamentárias e limitações de recursos humanos, o que pode dificultar a implementação de práticas modernas de gestão e investimentos em tecnologia e infraestrutura.

A introdução de novas práticas de gestão muitas vezes enfrenta resistência por parte de alguns membros do Judiciário, que podem se sentir desconfortáveis com mudanças no status quo ou perceber ameaças à sua autonomia. Para superar esses desafios e promover uma cultura de gestão administrativa mais eficaz no Judiciário brasileiro, é necessário um esforço conjunto que envolva a capacitação e o desenvolvimento profissional dos magistrados em áreas de gestão, a promoção de uma cultura organizacional que valorize a eficiência e a transparência, e a implementação de políticas e práticas que incentivem a inovação e a modernização dos processos judiciais.

Ainda, a coordenação e a colaboração entre os diferentes órgãos judiciais também são fundamentais para garantir a eficácia das iniciativas de gestão administrativa. Dessa forma, os conceitos básicos sistematizados de gestão podem ser introduzidos às atividades jurisdicionais no dia a dia dos serviços públicos prestados no Poder Judiciário, a partir do diagnóstico organizacional das unidades judiciárias e atuação do Magistrado como gestor, a fim de aplicar ações de planejamento estratégico.

Nesse sentido, a Nova Gestão Pública – NGP, também conhecida como Administração Pública Gerencial, segundo Barzelay (2001, p.11), surgiu como “um dispositivo conceitual inventado com o propósito de estruturar a discussão acadêmica sobre as mudanças contemporâneas na organização e o gerenciamento da função executiva do governo”.

É, portanto, um modelo de gestão que busca aplicar conceitos e práticas do setor privado na administração pública, com o objetivo de torná-la mais eficiente,

eficaz, transparente e orientada para resultados. Esse modelo emergiu como uma resposta aos desafios enfrentados pela administração pública tradicional, caracterizada por uma estrutura burocrática e hierárquica, com ênfase no controle de processos e procedimentos em detrimento dos resultados.

Alguns dos princípios fundamentais da Nova Gestão Pública incluem a orientação para resultados, com enfoque na definição clara de metas e objetivos, bem como na mensuração e avaliação dos resultados alcançados, priorizando a entrega de serviços de qualidade para os cidadãos. Já a Descentralização e a autonomia, tem como finalidade promover delegação de autoridade e responsabilidade para os níveis mais baixos da organização, permitindo maior autonomia para tomada de decisões e flexibilidade na gestão de recursos.

O Gerenciamento por Desempenho, por sua vez, versa sobre a Implementação de sistemas de avaliação de desempenho baseados em indicadores e metas específicas, incentivando a prestação de contas e a melhoria contínua dos serviços públicos. Ainda, a ênfase no cidadão, no caso da administração pública, visa colocar o cidadão no centro das políticas e ações governamentais, buscando entender suas necessidades e expectativas e promovendo uma abordagem centrada no usuário.

Já as parcerias Público-Privadas representam o estímulo à cooperação entre o setor público, o setor privado e a sociedade civil na prestação de serviços públicos, visando aproveitar a expertise e os recursos de cada setor. Por fim, a inovação e o empreendedorismo estimulam a criatividade, a inovação e busca por soluções eficientes e eficazes para os desafios enfrentados pela administração pública.

Dessa forma, a implementação da Nova Gestão Pública pode envolver uma série de medidas, como a reestruturação organizacional, a capacitação de servidores públicos, a adoção de tecnologias de informação e comunicação, a revisão de processos e procedimentos, entre outros. No entanto, é importante reconhecer que esse modelo não é uma panaceia e enfrenta desafios e críticas, como a possível mercantilização dos serviços públicos, a perda de foco nas questões sociais e a falta de equidade na prestação de serviços.

### *3.1.1 Gestão na Unidade Judiciária e Princípios da Nova Gestão Pública*

A gestão e as ações estratégicas em uma unidade judiciária são fundamentais para garantir a eficiência e a eficácia dos serviços prestados à sociedade. Essas estratégias têm como objetivo promover uma administração mais organizada, transparente e orientada para resultados, alinhada com os objetivos e metas institucionais.

O desenvolvimento de um plano estratégico é essencial para estabelecer objetivos claros e diretrizes de atuação da unidade judiciária a curto, médio e longo prazo. O plano estratégico deve ser elaborado de forma participativa, envolvendo todos os membros da equipe e considerando as necessidades e demandas da comunidade atendida pela unidade. Ademais, é importante estabelecer metas específicas e mensuráveis para orientar as ações da unidade judiciária e avaliar seu desempenho ao longo do tempo. Indicadores de desempenho podem incluir taxas de congestionamento processual, tempo médio de duração dos processos, índices de satisfação dos usuários, entre outros.

Já a adoção de tecnologias da informação e comunicação pode contribuir significativamente para a melhoria da eficiência e qualidade dos serviços judiciais. Isso inclui a implementação de sistemas de processo eletrônico, automação de tarefas, digitalização de documentos, entre outros, visando reduzir custos, agilizar processos e aumentar a transparência. Uma gestão financeira e orçamentária eficaz é essencial para garantir a disponibilidade de recursos necessários para o funcionamento da unidade judiciária. Isso envolve o planejamento e controle dos gastos, alocação adequada de recursos, busca por fontes de financiamento complementares e prestação de contas transparente.

Por fim, a busca pela melhoria contínua deve ser uma preocupação constante da gestão da unidade judiciária. Isso envolve a identificação de oportunidades de aprimoramento, análise de satisfação do público, implementação de medidas corretivas e preventivas, e compartilhamento de boas práticas entre os membros da equipe. Assim, a gestão e as ações estratégicas desempenham um papel fundamental na promoção da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados pela unidade judiciária. A implementação de práticas de gestão eficazes, alinhadas com os objetivos estratégicos da instituição, contribui para o fortalecimento do sistema judiciário e para a garantia do acesso à justiça para todos os cidadãos.

O ato de administrar, em síntese, segundo Carvalho (2008), é:

Um trabalho em que as pessoas buscam realizar seus objetivos próprios ou de terceiros (organizações) com a finalidade de alcançar as metas traçadas. Dessas metas fazem parte as decisões que formam a base do ato de administrar e que são as mais necessárias. O planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle são considerados decisões e/ou funções, sem as quais o ato de administrar estaria incompleto.

Em um contexto histórico, a Administração ficou consolidada como ramo do conhecimento científico no final do século XIX e início do século XX. É, portanto, uma ciência considerada nova. Iniciou-se com Frederick Taylor (1856-1915), quando ficou caracterizada pela Escola de Administração Científica, passou pela Escola Burocrática de Max Weber (1864-1920) e seguiu pela abordagem humanística de Elton Mayo (1880-1949).

Assim, a Administração Científica ficou marcada pelo modelo de escala hierárquica de poder decisório, a caracterização da reunião de pessoas em níveis diferentes e sobrepostos, de forma que incumbia à cúpula a concentração de tomada de decisões da organização (Araújo; Garcia, 2010).

Já na Administração Burocrática, a racionalidade figura como adequação dos meios aos objetivos, de forma que a atenção é voltada para a estrutura que a instituição/empresa deve possuir para ser mais eficiente, a partir da segmentação em departamentos sob centralização de um chefe (Chiavenato, 2014).

A Escola Humanística da Administração, por sua vez, traz o enfoque da humanização como necessária à democratização da administração, com a finalidade de voltar a atenção aos aspectos de motivação, liderança, comunicação, organização informal e cooperação. Acredita-se, portanto, que o ser humano é motivado pela necessidade de estar na companhia de seus semelhantes, de prezar pela comunicação e ter o seu trabalho reconhecido (Chiavenato, 2014).

Por último, a Nova Gestão Pública surgiu nos anos 80 nos Estados Unidos pelo Prof. Christopher Hood e é caracterizada pelo foco na eficiência dos serviços prestados aos cidadãos. A ideia é a flexibilização do formalismo, a fim de aproximar a administração pública da administração privada para privilegiar o conteúdo em detrimento da forma. Ou seja, romper com os vícios da organização convencional (Araújo; Garcia, 2010).

Assim, Hood (1991, p.04 e 05) definiu a “Nova Gestão Pública – NGP”, a partir da conjunção de sete elementos, quais sejam: 1) profissionalização da gestão



nas organizações públicas; 2) padrões de desempenho e medidas de avaliação com objetivos mensuráveis e claramente definidos; 3) ênfase no controle e nos resultados; 4) desagregação das grandes unidades do setor público; 5) introdução da competição no setor público; 6) uso de práticas de gestão do setor privado; 7) ênfase na disciplina e na utilização dos recursos, cortando custos e procurando maior eficiência e economia.

Já o Conselho Latino-Americano para o Desenvolvimento (CLAD), fez uma adaptação da experiência da NGP nos países em países anglo-saxônicos e anunciou documento em que apresentou as características que deveriam ser observadas para a implementação da “Nova Gestão Pública” na América Latina, da seguinte forma:

profissionalização da alta burocracia; transparência e responsabilização; descentralização na execução dos serviços públicos; desconcentração organizacional nas atividades exclusivas do Estado; controle dos resultados; novas formas de controle; duas formas de unidades administrativas autônomas: agências que realizam atividades exclusivas de Estado e agências descentralizadas, que atuam nos serviços sociais e científicos; orientação da prestação dos serviços para o cidadão-usuário; modificar o papel da burocracia com relação à democratização do Poder público (CLAD, 1999, p.129 e ss.).

Assim, vê-se que os novos ramos da Teoria Geral da Administração passam a considerar os mecanismos de gestão aplicados ao setor público, de forma que atualmente se dispõe de ferramentas para tornar a prestação do serviço jurisdicional mais eficiente, afastando-se do conceito ainda tão inerente ao Judiciário, que é a morosidade.

A Administração Jurisdicional, portanto, refere-se à administração das atividades-fim dos próprios operadores do sistema judiciário, por eles executadas. No caso dos Magistrados, implicaria na administração dos meios adequados para operacionalizar o Direito em sua própria jurisdição, ao envolver estratégias para realizar julgamentos de sua competência, conduzir as atividades cartorárias, coordenar as tarefas dos Assessores ou mesmo definir as estratégias para o cumprimento das Metas anuais do Conselho Nacional de Justiça.

### *3.1.2 O papel do Magistrado como Gestor da Unidade Judiciária*

A liderança do magistrado na atividade jurisdicional desempenha um papel crucial na eficácia e na qualidade do sistema judiciário. Como líderes dentro do Judiciário, os magistrados têm a responsabilidade não apenas de interpretar e aplicar a lei de forma imparcial, mas também de orientar e influenciar o funcionamento da instituição como um todo. Algumas das características e aspectos importantes da liderança do magistrado na atividade jurisdicional merecem destaque.

A liderança do magistrado deve ser baseada em princípios de imparcialidade e integridade. Os juízes devem tomar decisões fundamentadas apenas nas leis e nos fatos apresentados, sem influências externas ou preconceitos, garantindo a confiança e a legitimidade do sistema judiciário. Para tal, os Magistrados devem ser capazes de comunicar de forma clara e eficaz suas decisões e fundamentos legais, tanto dentro do tribunal quanto para o público em geral. Uma comunicação transparente contribui para a compreensão das decisões judiciais e para a confiança na instituição.

Ademais, os Magistrados podem exercer liderança inspiradora ao demonstrar comprometimento com a justiça, ética e valores democráticos. Eles podem servir como modelos a serem seguidos pelos membros da equipe judicial, promovendo um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. Para isso, deve-se incluir a capacidade de gerenciar eficientemente os casos sob sua responsabilidade, garantindo que sejam tratados de maneira justa, oportuna e eficaz. Isso requer habilidades de organização, planejamento e priorização.

Ainda, em um ambiente jurídico em constante evolução, os magistrados devem demonstrar liderança ao serem abertos à inovação e à adaptação a novas tecnologias, processos e práticas que possam melhorar a eficiência e a qualidade do sistema judiciário. Somado a isso, podem exercer liderança ao apoiar o desenvolvimento profissional de seus pares mais jovens, atuando como mentores e fornecendo orientação e apoio ao longo de suas carreiras.

Por fim, a liderança do magistrado na atividade jurisdicional vai além de simplesmente proferir decisões judiciais; envolve também inspirar confiança, promover valores éticos e democráticos, gerenciar eficientemente os casos e apoiar o desenvolvimento profissional dos membros da equipe judicial. Uma liderança forte e ética contribui para a legitimidade e eficácia do sistema judiciário como um todo.

Importante frisar que, conforme visto no tópico anterior, a Resolução n. 325/2020 do CNJ, que dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, estabelece em seu art. 6º que *“a execução da Estratégia Nacional do Poder Judiciário é de responsabilidade dos ministros, conselheiros, magistrados de primeiro e segundo graus, servidores e colaboradores do Poder Judiciário”*. Dessa forma, as práticas de gestão e boa governança para assegurar o funcionamento adequado do Poder Judiciário devem ser implementados, nas unidades judiciárias de instância de primeiro grau, pelos Juízes.

Nessa esteira, inquestionável se torna o papel do Magistrado como Gestor da unidade judiciária em que atua e presta os seus serviços, com fim de atender ao interesse público e fazer garantir a eficiência e a celeridade na condução das atividades do dia a dia. A posição hierárquica do Magistrado incumbe o planejamento administrativo estratégico aos seus subordinados.

### **3.2 Planejamento Estratégico nas Unidades Judiciárias**

Superados os fundamentos básicos da gestão no âmbito das prestações dos serviços jurisdicionais, passamos às técnicas básicas de planejamento estratégico nas unidades judiciárias. Nesse sentido, resta imperioso demonstrar que as teorias abordadas podem ser facilmente aplicadas ao dia a dia na atividade jurisdicional, a partir do diagnóstico organizacional e dos objetivos estratégicos.

Este processo consiste na identificação de gargalos e na análise minuciosa de diversos aspectos da organização, incluindo sua estrutura, recursos humanos, processos operacionais, tecnologia, cultura organizacional e ambiente externo. Ao aplicar objetivos estratégicos nessa atividade, é possível otimizar o funcionamento das unidades judiciárias e melhorar a entrega da justiça. A identificação de gargalos implica na compreensão de atividades ineficientes, a fim de analisar áreas problemáticas, como processos lentos, falta de recursos, tecnologia desatualizada ou ineficácia na gestão de casos. Isso permite que a administração judiciária implemente mudanças direcionadas para resolver esses problemas e aumentar a eficiência operacional.

Assim, com objetivos estratégicos claramente definidos, as unidades judiciárias podem focar em melhorar a qualidade dos serviços prestados aos usuários do sistema de justiça, como advogados, partes e juízes. Isso inclui reduzir o

tempo de espera por decisões, aumentar a transparência dos processos e garantir o acesso igualitário à justiça para todos os cidadãos. Isso porque a sociedade está em constante evolução, e as unidades judiciárias precisam acompanhar essas mudanças para atender às necessidades e expectativas dos cidadãos. Um diagnóstico organizacional ajuda a identificar as demandas emergentes e a adaptar os processos judiciais e os serviços oferecidos para atender a essas demandas de forma eficaz.

Com um diagnóstico organizacional sólido, as unidades judiciárias podem alocar seus recursos de maneira mais eficiente, garantindo que as prioridades estratégicas sejam atendidas. Isso pode incluir o investimento em tecnologia da informação para modernizar os processos, a capacitação de funcionários para melhorar as habilidades e o uso inteligente do orçamento disponível. A implementação de objetivos estratégicos, por sua vez, baseados em um diagnóstico organizacional transparente demonstra um compromisso com a melhoria contínua e a prestação de contas perante a sociedade. Isso aumenta a confiança dos cidadãos no sistema judicial e fortalece o Estado de Direito.

Em suma, o diagnóstico organizacional e a aplicação de objetivos estratégicos são ferramentas essenciais para garantir que as unidades judiciárias funcionem de maneira eficiente, justa e transparente. Ao identificar áreas de melhoria e definir metas claras, o sistema judiciário pode cumprir seu papel vital na sociedade e garantir o acesso à justiça para todos os cidadãos.

### *3.2.1 Diagnóstico Organizacional da Unidade Judiciária*

O Diagnóstico tem como objetivo compreender a situação atual de organização da unidade judiciária, a partir de análise dos dados e informações necessárias para servir com ponto de partida para traçar o planejamento estratégico. Atualmente, no Poder Judiciário dispõe-se de ferramentas atuais que fornecem material suficiente para construção desse diagnóstico, como é o caso do “Painel Justiça em Números”, que consolida os dados de todos os tribunais do Brasil provenientes da Base Nacional de Dados do Poder Judiciário desde 2020, o chamado “DataJud”.

Assim a partir dessas informações, o Magistrado poderá consultar a situação da unidade judiciária assumida, ao analisar a quantidade de processos no acervo

atual, o acompanhamento das metas nacionais, o quantitativo de entrada dos processos novos, bem como o de processos conclusos, suspensos ou pendentes de julgamento. Tal análise ambiental dos fatores internos e externos proporcionam um panorama para identificação das ações possíveis para sistematizar o planeamento estratégico na unidade judiciária.

Nesse sentido, o consultor em gestão do instituído de pesquisas da Universidade de *Stanford*, Albert Humphrey, criou na década de 60 a chamada análise da matriz “*SWOT*”. Tal ferramenta representa uma sigla da língua inglesa que significa: *strengthens* (pontos fortes), *weakness* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades), *threatens* (ameaças).

Assim, os pontos fortes são as características internas positivas da organização que a destacam em relação aos concorrentes, que podem incluir recursos tangíveis, como infraestrutura física e tecnológica, capital humano qualificado, reputação sólida no mercado, e aspectos intangíveis, como cultura organizacional, marca forte e inovação. Dessa forma, identificar os pontos fortes permite à organização capitalizar sobre eles e alavancá-los para obter vantagem competitiva.

Já os pontos fracos são as limitações internas da organização que podem prejudicar seu desempenho e competitividade. Podem, portanto, incluir deficiências em recursos, processos operacionais ineficientes, falta de habilidades específicas da equipe, problemas de gestão, entre outros. A identificação dos pontos fracos, por sua vez, é crucial para a implementação de ações corretivas e de melhorias internas.

As oportunidades são fatores externos positivos que a organização pode aproveitar para seu benefício e podem incluir mudanças no mercado, novas demandas dos clientes, avanços tecnológicos, mudanças regulatórias favoráveis, entre outros. Conseguir identificar as oportunidades permite à organização desenvolver estratégias para explorar esses aspectos e alcançar crescimento e expansão.

Por fim, as ameaças são fatores externos que representam desafios ou riscos para a organização que podem incluir concorrência acirrada, mudanças econômicas desfavoráveis, instabilidade política, mudanças nas preferências dos consumidores, entre outros. Assim, identificar as ameaças permite à organização estar preparada para enfrentá-las e mitigar seus impactos negativos.

Após a análise *SWOT*, as organizações podem desenvolver estratégias que capitalizem sobre seus pontos fortes, abordem suas fraquezas, explorem as oportunidades disponíveis e minimizem as ameaças potenciais. Isso é essencial para a elaboração de planos de ação que orientem o desenvolvimento e a gestão administrativa estratégica da organização, permitindo que ela alcance seus objetivos de forma eficaz e sustentável.

### 3.2.2 Organização dos Objetivos Estratégicos e Planos de Ação

Segundo Grangeia (2011), objetivos são os *“resultados quantitativos ou qualitativos que se pretende alcançar com uma atividade planejada”*. Assim, os objetivos consistem nos alvos em que o gestor almeja atingir a curto ou longo prazo e definem, portanto, o que se pretende conquistar para cumprir a missão pretendida. Necessitam, portanto, de alinhamento com a constância do propósito e, para tanto, precisam ser compreendidos e compartilhados na unidade de interesse, entre os seus atores.

Os planos de ação, por sua vez, são traçados de forma específica e têm a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos ora mencionados. Consistem os planos, como o próprio nome já diz, nas ações necessárias dos atores da equipe para alcançar os objetivos traçados e, nesse sentido, pode-se constituir mais de uma ação, ou várias ações, para alcançar o só objetivo, por exemplo.

No contexto do Poder Judiciário, a organização dos objetivos estratégicos e planos de ação é crucial para orientar as atividades judiciais de forma a atingir metas e promover melhorias contínuas. Antes de mais nada, é fundamental que se estabeleça objetivos estratégicos claros e alinhados com a missão proposta. Esses objetivos devem ser amplos o suficiente para abranger as principais áreas de atuação do Judiciário, como a prestação jurisdicional, a gestão de recursos humanos, a modernização tecnológica e a transparência institucional. As metas impostas anualmente pelo CNJ são exemplos de objetivos a serem alcançados pelas unidades judiciárias.

Dessa forma, para acompanhar o progresso em direção aos objetivos estratégicos, é necessário identificar indicadores de desempenho relevantes e mensuráveis. Esses indicadores podem incluir métricas como taxa de congestionamento de processos, tempo médio de tramitação, índices de satisfação

dos usuários, entre outros. Com base nos objetivos estratégicos estabelecidos e nos indicadores de desempenho identificados, o Judiciário pode elaborar planos de ação detalhados para cada área de atuação. Esses planos devem definir as atividades específicas a serem realizadas, os responsáveis por sua execução, os prazos para conclusão e os recursos necessários.

Uma parte essencial da organização dos objetivos estratégicos e planos de ação é a alocação adequada de recursos, incluindo recursos humanos, financeiros e tecnológicos. É importante garantir que os recursos disponíveis sejam direcionados prioritariamente para as iniciativas que contribuam de forma mais significativa para o alcance dos objetivos estratégicos. Uma vez implementados, os planos de ação devem ser monitorados e avaliados regularmente para garantir que estão produzindo os resultados esperados. Isso envolve o acompanhamento dos indicadores de desempenho, a identificação de eventuais desvios em relação às metas estabelecidas e a adoção de medidas corretivas, quando necessário.

Importante salientar que, o processo de organização dos objetivos estratégicos e planos de ação deve ser iterativo, com espaço para opiniões e ajustes pela equipe, conforme necessário. À medida que novas informações surgem ou as circunstâncias mudam, os objetivos e planos podem precisar ser revisados e adaptados para garantir que permaneçam relevantes e eficazes. Assim, a organização dos objetivos estratégicos e planos de ação no Poder Judiciário é essencial para garantir que a instituição esteja alinhada com suas metas e prioridades, promovendo a eficiência, a transparência e a qualidade na prestação dos serviços jurisdicionais.

Registra-se que, para definir os objetivos, estes devem ser quantificados e mensuráveis, devendo-se observar os seguintes conceitos (Valadares, 2002): 1) se são condizentes com a missão e o contexto dos serviços da organização; 2) se são realísticos/se estão quantificados; 3) se são claros e compreensíveis por todos da equipe; 4) se correspondem às convicções do gestor; 5) se são específicos, mensuráveis e desafiadores; 6) se são adequados aos fatores internos e externos da organização; 7) se têm sistemas de controle e avaliação adequados; 8) se têm prioridades estabelecidas.

A Resolução n. 325/2020 do CNJ arrolou macrodesafios a serem impostos ao Poder Judiciário que devem estar nos planejamentos estratégicos das unidades judiciárias, quais sejam: garantia dos direitos fundamentais; fortalecimento das

relação institucional do Poder Judiciário com a sociedade; agilidade de produtividade na prestação jurisdicional; enfrentamento à corrupção, à improbidade administrativa e aos ilícitos eleitorais; prevenção de litígios e adoção de soluções consensuais para os conflitos; consolidação dos sistemas pretenses obrigatórios; promoção da sustentabilidade; aperfeiçoamento da gestão da justiça criminal; aperfeiçoamento da gestão administrativa e da governança judiciária; aperfeiçoamento da gestão de pessoas; aperfeiçoamento da gestão orçamentaria e financeira; fortalecimento da estratégia nacional de TIC e a proteção de dados.

Já a Resolução n. 370/2021 do CNJ estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD), em harmonia com as macrodesafios supramencionados, especialmente no que se refere ao “fortalecimento da estratégia nacional de TIC e a proteção de dados”. Prevê, assim, o que segue:

Art. 1º Fica instituída a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) para o sexênio 2021-2026, em harmonia com os macrodesafios do Poder Judiciário, em especial com o que estabelece o “Fortalecimento da Estratégia Nacional de TIC e a Proteção de Dados”.

Parágrafo único. O objetivo da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário é constituir o principal instrumento de promoção da governança ágil e da **transformação digital do Poder Judiciário por meio de serviços e soluções digitais inovadoras que impulsionem a evolução tecnológica do Poder Judiciário. (grifei)**

Art. 2º A Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário é orientada em seu preâmbulo pelos objetivos dos seguintes componentes:

I – Objetivos estratégicos, distribuídos em três perspectivas:

a) Sociedade:

Objetivo 1: Aumentar a Satisfação dos Usuários do Sistema Judiciário;

Objetivo 2: Promover a Transformação Digital;

b) Aprendizado e Crescimento:

Objetivo 3: Reconhecer e Desenvolver as Competências dos Colaboradores;

Objetivo 4: Buscar a Inovação de Forma Colaborativa;

c) Processos Internos:

Objetivo 5: Aperfeiçoar a Governança e a Gestão;

Objetivo 6: Aprimorar as Aquisições e Contratações;

Objetivo 7: Aprimorar a Segurança da Informação e a Gestão de Dados;

Objetivo 8: Promover Serviços de Infraestrutura e Soluções Corporativas.

Assim, no caso do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça, como órgão fiscalizador dos serviços públicos jurisdicionais, fixa resoluções que devem



seguir como base para os planejamentos estratégicos nas unidades e que devem ser conduzidos pelo Magistrados, em seu papel de gestor. Vê-se que a Resolução n. 370/2021 do CNJ traçou um plano de ação com objetivos estratégicos específicos que devem ser observados e implementados nas unidades judiciárias, a fim de promover a transformação no Poder Judiciário.

Neste viés, é notória a influência da era digital também na atividade jurisdicional, posto que as transformações da sociedade moderna devem ser acompanhadas, já que o interesse público deve ser garantido a partir da evolução do meio social no decorrer dos anos, sempre pautado no princípio da eficiência.

#### **4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA E USO DA TECNOLOGIA COMO FERRAMENTAS PARA GARANTIA DO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA**

A elaboração da Lei nº 9.316, de 29 de dezembro de 2010 do Estado da Paraíba seguiu princípios legais e contou com a participação da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e de membros do Tribunal de Justiça para aprimorar a qualidade do serviço e o funcionamento administrativo. A nova estrutura buscou otimizar a qualidade, produtividade e eficácia dos serviços públicos prestados pelo Poder Judiciário da Paraíba à sociedade.

Assim, o Tribunal buscou adequar as normativas internas à modernização necessária para acompanhar o desenvolvimento social e as demandas contemporâneas, razão pela qual a parceria com a FGV foi um marco importante para que a lei fosse instituída com a finalidade de que uma nova organização administrativa pudesse dar fundamento legal para implementação de novas ferramentas para garantia do princípio da eficiência na prestação dos serviços jurisdicionais. A normativa instituiu, por exemplo, a Diretoria de Tecnologia da Informação e a Diretoria de Gestão Estratégica, que são peças-chaves para a gestão jurisdicional do TJPB, como será melhor analisado a seguir.

Ainda nesse sentido, o uso da tecnologia, em particular da inteligência artificial (IA), desempenha um papel fundamental na garantia do princípio da eficiência nas atividades jurisdicionais. A I.A. pode ser utilizada para automatizar tarefas rotineiras e repetitivas dentro do sistema judiciário, como a análise de documentos, a triagem de processos, a organização de informações e a geração de

documentos jurídicos. Isso libera tempo e recursos que podem ser realocados para atividades mais complexas e estratégicas.

No que se refere à análise e gerenciamento de dados, com a enorme quantidade de dados disponíveis nos processos judiciais, a IA pode ser empregada para analisar e extrair insights valiosos a partir desses dados. Isso pode incluir a identificação de padrões, tendências e precedentes jurisprudenciais, que auxiliam os magistrados na tomada de decisões fundamentadas e consistentes.

Ademais, a I.A. pode contribuir para a agilização dos procedimentos judiciais, reduzindo o tempo necessário para a tramitação dos processos. Por exemplo, sistemas de IA podem ser utilizados para prever o tempo necessário para a conclusão de um processo com base em características específicas, permitindo uma alocação mais eficiente de recursos e uma gestão mais ágil do fluxo de trabalho.

Nessa esteira, a I.A. pode prestar assistência aos Magistrados e Servidores, posto que pode servir como uma ferramenta de apoio aos profissionais jurídicos, fornecendo informações relevantes, análises jurídicas, sugestões de estratégias e até mesmo previsões sobre o resultado de casos com base em casos anteriores e jurisprudência. Isso permite que os advogados e juízes tomem decisões mais informadas e eficazes.

É necessário compreender e aceitar que o uso da I.A. pode contribuir para ampliar o acesso à justiça, tornando os processos judiciais mais acessíveis e compreensíveis para as partes envolvidas. Por exemplo, sistemas de IA podem ser utilizados para fornecer assistência jurídica automatizada, responder a perguntas frequentes, e até mesmo facilitar a resolução de disputas por meio de métodos alternativos de resolução de conflitos online.

Dessa forma, a aplicação da inteligência artificial nas atividades jurisdicionais pode desempenhar um papel crucial na garantia do princípio da eficiência, ao automatizar tarefas, agilizar procedimentos, fornecer insights valiosos e ampliar o acesso à justiça.

#### **4.1 Estrutura Organizacional Administrativa do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba: Lei n. 9.316 de 29 de dezembro de 2010**

A Lei nº 9.316, de 29 de dezembro de 2010 resultou do Subprojeto 02 do Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão do Poder Judiciário do Estado,

conduzido pela Fundação Getúlio Vargas. Assim, o texto legal estabelece a estrutura administrativa do Tribunal de Justiça, define as funções de suas unidades e reorganiza os cargos comissionados para melhorar a qualidade do serviço público.

A partir desta legislação, combinada à Lei n. 11.674/2020 que foi criada a Diretoria de Tecnologia da Informação (DITEC):

Art. 2º Os incisos e o caput do art. 22 da Lei nº 9.316, de 30 de dezembro de 2010, acrescidos pelos incisos IV, V, VI, VII e VIII, passam a vigor com as seguintes redações:

Art. 22. A Diretoria de Tecnologia da Informação tem por missão, administrar os recursos de tecnologia da informação e padronizar os métodos e as práticas dos processos de trabalho a ela inerentes, incumbindo-lhe, especialmente:

I – facilitar o alinhamento entre a tecnologia da informação e o negócio do Tribunal de Justiça da Paraíba – TJPB;

II – prospectar, prover e administrar os recursos (infraestrutura, aplicações e dados) de tecnologia da informação;

III – disponibilizar suporte e atendimento aos usuários internos de tecnologia da informação; IV – propor e avaliar práticas, processos e políticas de governança e gestão de tecnologia da informação;

V – acompanhar e fiscalizar tecnicamente contratos com fornecedores de tecnologia da informação;

VI – administrar, propor e alinhar com o Tribunal de Justiça os projetos, ações e iniciativas tecnológicas e seus investimentos;

VII – observar as normas de tecnologia da informação estabelecidas pelo Tribunal de Justiça e pelo Conselho Nacional de Justiça;

VIII – desenvolver outras atividades correlatas.

Dessa forma, vê-se que a legislação trouxe funções expressivas à Diretoria de Tecnologia da Informação, visto que nos tribunais o acompanhamento da transformação tecnológica também deve ocorrer de forma célere e eficaz, posto que o contexto atual impõe atenção exponencial à área tecnológica. A Diretoria, por sua vez, trouxe ferramentas de extrema importância para garantia do princípio da eficiência, como a Inteligência Artificial “SEBASTIANA”, que será analisada em tópico posterior.

Ainda nesse sentido, foi através da Lei nº 9.316, de 29 de dezembro de 2010 combinada à Lei n. 11.693 de 27 de maio de 2020, que ficou instituída a criação da Gerência de Projetos e Gestão Estratégica (GEPRO):

Art.6º Fica acrescentada a Subseção V à Seção I do Capítulo V da Lei nº 9.316, de 30 de dezembro de 2010, aditando o art. 14-C e incisos, que passam a vigor com a seguinte redação:

Subseção V

Da Gerência de Projetos e Gestão Estratégica

Art. 14-C. À Gerência de Projetos e Gestão Estratégica incumbe:

- I - verificar os resultados alcançados frente as metas estabelecidas para as diretorias que integram a estrutura administrativa do Tribunal de Justiça;
- II - definir metas para o desenvolvimento institucional de modo a favorecer a prestação jurisdicional com padrões de qualidade e eficiência;
- III - definir as estratégias e a programação dos projetos e atividades a serem desenvolvidos para cumprimento das políticas, diretrizes e metas estratégicas;
- IV - efetuar a avaliação dos resultados alcançados em decorrência da implantação de políticas e estratégias estabelecidas no Plano Estratégico de Gestão Institucional, da programação anual de projetos inovadores, considerados seus objetivos e metas;
- V - analisar e submeter à validação da diretoria competente propostas de projetos inovadores das estratégias de atuação do Tribunal de Justiça, assim como a ampliação da abrangência daqueles já implantados;
- VI - consolidar os planos de trabalho apresentados pelas diversas unidades do Tribunal de Justiça para viabilização do plano estratégico de gestão, de modo a subsidiar a diretoria competente na priorização das ações anuais propostas;
- VII - apurar e gerir os indicadores de gestão de custos, atualizando e aperfeiçoando os seus controles;
- VIII - administrar os recursos de informação da instituição e padronizar métodos e práticas dos processos de trabalho a ela inerentes;
- IX - dirigir a elaboração, a implementação e a gestão do planejamento estratégico, inclusive o acompanhamento e a orientação para a implementação de projetos;
- X - elaborar e divulgar os indicadores estatísticos de produtividade, desempenho e gestão do Poder Judiciário do Estado; XI - dirigir as ações de atualização e divulgação do Banco de Boas Práticas de Gestão XII - dirigir a elaboração, o controle e a disseminação de documentos normativos de processos de trabalho e desenvolver junto às demais unidades administrativas, ações no sentido de otimizar os processos de trabalho;
- XII - informar os recursos financeiros necessários para a implementação das estratégias do Poder Judiciário do Estado, de forma a garantir a adequação do orçamento aos objetivos estratégicos de gestão;
- XIII - exercer outras atribuições vinculadas às suas funções, determinadas pelo Diretor Especial.” (NR)

Assim, em relação às Metas estabelecidas pelo CNJ, já abordadas nesse trabalho, são verificadas pela GEPRO, a fim de analisar os resultados para premiações de produtividade instituídas a partir da Resolução do TJPB n.º 39/2022, em cumprimento à Lei Estadual nº 11.651/20 e Resoluções do Conselho Nacional de Justiça n. 76/2009 e n. 219/2016.

Vê-se, portanto, que as normas internas dos tribunais estaduais figuram como elementos fundamentais para instituir a criação de diretorias que possam implementar ferramentas capazes de garantir o princípio da eficiência nas atividades jurisdicionais e trabalhar com a intersetorialidade. Em que pese a importância de uma análise mais detalhada das ações de gerência e projetos, esse trabalho se limitará, por fim, a analisar o impacto positivo da implementação da tecnologia.

## 4.2 Aplicação da Inteligência Artificial (I.A.) nas Atividades Jurisdicionais: O uso do *ChatGP*

O *ChatGPT* é um dos programas de Inteligência Artificial que revolucionou a tecnologia nos últimos anos. Embora ainda pouco explorado, ou mesmo aceito, é uma realidade que precisa ser incorporada ao dia a dia nas atividades jurisdicionais, como uma ferramenta importante para garantia da celeridade. A conceituação dessa I.A., conforme resposta do próprio programa, é a seguinte (CHAT GPT, 2024):

O ChatGPT é uma aplicação do modelo de linguagem GPT (Generative Pre-trained Transformer), desenvolvido pela OpenAI. O GPT é uma família de modelos de inteligência artificial projetados para entender e gerar texto em linguagem natural. O desenvolvimento do GPT começou em 2018, com a versão original conhecida como GPT-1.

O ChatGPT é baseado em uma versão mais avançada do modelo, como o GPT-3.5, que é treinado em uma enorme quantidade de texto coletado da internet. Ele aprende padrões na linguagem e é capaz de gerar respostas que são coerentes e relevantes com base no contexto da conversa. O ChatGPT é projetado para interagir com os usuários de uma maneira semelhante à comunicação humana, fornecendo informações, respondendo a perguntas e até mesmo participando de discussões.

A OpenAI lançou o ChatGPT como parte de seus esforços contínuos para avançar no campo da inteligência artificial e tornar a tecnologia mais acessível e útil para uma variedade de aplicações, incluindo assistentes virtuais, suporte ao cliente, educação e muito mais.

Vê-se, portanto, que a ferramenta coleta inúmeros textos disponíveis na internet e sintetiza as informações conforme realizadas as perguntas pelo operador. Importante frisar que, em que pese a problemática atual quanto os créditos de autoria dos textos e demais discussões contemporâneas, a tecnologia tem impulsionado atividades repetitivas, tornando-a mais ágil em diversas áreas.

Na atividade jurisdicional não é diferente. Os Tribunais já têm ofertado cursos para Magistrados e Servidores aprenderem a manusear a ferramenta e usá-la para otimizar o tempo e garantir maiores celeridade nos serviços prestados, como no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, em que é ministrado o curso “Escrita Jurídica com o *ChatGPT*” (TJPB, 2024). Em que pese a necessidade da atividade humana para sopesar as informações, essa I.A. não pode ser colocada de lado.

Mais uma vez, em pergunta ao próprio programa, temos o seguinte conceito do CHAT GPT quando nos referimos à importância do uso dessa ferramenta como auxílio nas atividades jurisdicionais pelos Magistrados e Servidores (*ChatGPT*, 2024):

O ChatGPT pode desempenhar um papel significativo como auxílio nas atividades jurisdicionais exercidas por magistrados e servidores do sistema judiciário. Aqui estão algumas maneiras pelas quais sua aplicação pode ser importante:

1. **Assistência na Pesquisa Jurídica:** O ChatGPT pode ajudar magistrados e servidores na pesquisa jurídica, fornecendo informações sobre leis, jurisprudência, doutrinas e precedentes relevantes para casos específicos. Ele pode rapidamente analisar grandes volumes de dados legais e apresentar resumos ou análises pertinentes.
2. **Resposta a Perguntas e Consultas:** Os magistrados e servidores muitas vezes enfrentam uma variedade de perguntas e consultas de advogados, partes e outras partes interessadas. O ChatGPT pode ajudar a fornecer respostas rápidas e precisas para dúvidas comuns sobre procedimentos judiciais, prazos, formulários e outros aspectos legais.
3. **Elaboração de Documentos Jurídicos:** O ChatGPT pode auxiliar na redação de documentos jurídicos, como decisões judiciais, despachos, petições e pareceres. Ele pode sugerir estruturas, argumentos e linguagem jurídica apropriada com base em modelos pré-existentes e melhores práticas.
4. **Análise de Processos:** O ChatGPT pode ajudar na análise de processos judiciais, identificando padrões, tendências e pontos de interesse. Ele pode auxiliar na triagem de casos, na identificação de prioridades e na alocação eficiente de recursos.
5. **Formação e Capacitação:** O ChatGPT pode ser usado como uma ferramenta de formação e capacitação para magistrados e servidores, fornecendo informações sobre novas leis, procedimentos e tecnologias relevantes para o sistema judiciário.

É importante notar que, embora o ChatGPT possa ser um recurso valioso, ele não substitui a expertise e o julgamento humano. Magistrados e servidores devem usar as informações fornecidas pelo ChatGPT como um complemento ao seu próprio conhecimento e experiência, sempre avaliando criticamente as respostas e considerando o contexto específico de cada situação. Além disso, é essencial garantir a privacidade e a segurança dos dados ao utilizar ferramentas baseadas em IA no ambiente jurídico.

Assim, embora necessária a análise crítica pelo Magistrado e Servidores, ferramentas de inteligência artificial como o *ChatGPT* e outras similares, como o *Gemini* da *BigTech Google*, não podem ser ignoradas, pois fazem parte da modernização da tecnologia e, conseqüentemente, faz parte da sociedade contemporânea. Dessa forma, o sistema jurisdicional deve buscar acompanhar tais mudanças, sempre com a finalidade de garantir o interesse público com eficiência e celeridade.

#### **4.3 SEBAST(I.A.)NA: A Inteligência Artificial do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba**

O Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba lançou no segundo semestre do ano de 2023 a sua própria ferramenta de Inteligência Artificial, a “SEBAST(I.A.)NA”. A Sebastiana é uma Inteligência Artificial (IA) projetada para produzir dados de movimentação processual. O sistema visa aumentar a celeridade e a excelência nos serviços, beneficiando tanto a Justiça estadual quanto o jurisdicionado (TJPB, 2023).

A ferramenta é um avanço tecnológico relevante que trará ganhos de tempo e eficiência para o Poder Judiciário paraibano. Isso porque, a I.A. tem como objetivo auxiliar o gabinete na indicação das movimentações processuais para refletir a realidade dos autos perante o Conselho Nacional de Justiça. Ainda, aumenta a transparência na tramitação processual, posto que fornece movimentações fidedignas com as informações dos processos, facilitando o acompanhamento pelas instâncias superiores, como o Conselho Nacional de Justiça – CNJ.

Nessa esteira, em recente levantamento pelo CNJ (2024), foi constatado que mais de 40 (quarenta) milhões de processos nos tribunais brasileiros apresentam erros nas informações processuais, como informações erradas ou inverídicas das partes ou mesmo o assunto jurídico cadastro de forma errada. O número representa cerca de 20% (vinte por cento) do acervo total de ações analisadas. O maior índice de erros está concentrado nos Tribunais Estaduais, que representa 21,9% (vinte e um vírgula nove por cento) dos 40 (quarenta) milhões dos processos que apresentam erros.

Dados como esses mostram que a tecnologia deve ser um grande aliado para as atividades jurisdicionais, pois erros como os ora mencionados impactam diretamente, e negativamente, na base de dados do CNJ, o que trará inconsistências nas buscas de diagnósticos por vícios na operação humana que ocorrem corriqueiramente, seja pela falta de instrução ou pela demanda excessiva.

Assim, a criação de sistemas próprios nos tribunais, como a Inteligência Artificial do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba são de suma importância para ter uma base de dados confiável, bem como para prover celeridade e eficiência, posto que automatiza as tarefas que não necessitam do crivo da racionalidade humana para serem executadas. Dessa forma, o Magistrado ou mesmo os Servidores, passam a gerir o seu tempo de forma mais acertada, ao se preocupar com as demandas mais complexas e deixar a tecnologia realizar os auxílios que independem do uso racional, poupando-se tempo.

Por fim, entende-se que a criação e implementação da Inteligência Artificial “SEBAST(I.A.)NA” pelo Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba é uma ferramenta de gestão que atende ao que prevê a Resolução n. 370/2021 do CNJ, que dispõe sobre estratégia nacional de tecnologia da informação, ao garantir eficiência da prestação dos serviços jurisdicionais pelos Magistrados e Servidores com o uso da tecnologia.



## 5 CONCLUSÃO

No presente trabalho, a hipótese levantada foi que a gestão judiciária desempenha um papel determinante na promoção da celeridade processual ao adotar práticas administrativas eficientes. Assim, foram analisados, primeiramente, os princípios constitucionais previstos na Constituição Federal de 1988 para nortear a prestação dos serviços públicos, bem como uma análise à Lei de Organização Divisões Judiciária do Estado da Paraíba para pontuar as funções dos Magistrados e Servidores.

Em seguida, foram expostos os conceitos básicos de gestão, destacando-se as características específicas da teoria de Nova Gestão Pública – NGP e dos desafios enfrentados na falta de formação dos Magistrados e Servidores na área de Administração. Mostrou-se que as práticas administrativas que podem ser exploradas e adotadas pelos Magistrados e Servidores, a fim de identificar obstáculos e propor soluções para otimizar o trabalho nas unidades judiciárias. Em que pese as barreiras e desafios enfrentadas pelos tribunais na implementação de processos de gestão mais eficientes, em razão dos aspectos culturais, estruturais e orçamentários, viu-se como técnicas básicas de gestão podem impactar de forma positiva na realidade judiciária atual no Brasil.

Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa foi analisar a necessidade dos métodos de gestão para garantia do princípio da celeridade. Para tanto, mostrou-se o papel da administração judiciária no planejamento estratégico das unidades, através de diagnósticos, e a necessidade de implementação de fluxos e procedimentos viáveis para aplicação no dia a dia das atividades judiciárias, bem como papel crucial das normativas internas na criação de Diretorias que proporcionem a intersetorialidade na garantia ao princípio da eficiência.

Por fim, destacou-se a importância do uso da tecnologia pelos Magistrados e Servidores, em especial da inteligência artificial, para trazer eficiência às atividades prestadas com o uso de ferramentas como o *ChatGPT* e a “SEBAST(I.A.)NA”, do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba. Espera-se, com isso, uma otimização nos serviços nas atividades que independem do pensamento crítico e uso racional do pensamento humano.

Ao final, conclui-se que o debate acadêmico e para o aprimoramento contínuo da gestão na unidade judiciária se faz urgente e necessário, para que o sistema

judiciário no Brasil possa garantir o princípio da eficiência, com fins de atender ao interesse público ao prestar os serviços pautados em conceitos básicos de administração, através de uma gestão moderna e alinhada às demandas contemporâneas.

## REFERÊNCIAS

BARROSO, Luís Roberto. **Curso de Direito Constitucional Contemporâneo** - 11ª edição 2023, Capa comum – 26 fevereiro 2023.

BARZELAY, Michael. **La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros)**. In: *Reforma y Democracia* (Revista do CLAD), Caracas, nº 19, fevereiro, 2001, p.07-66.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 10 de janeiro de 2024.

BRASIL. **Emenda Constitucional n. 45 de 30 de dezembro de 2004**. Brasília, DF. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm)>. Acesso em: 12 de janeiro de 2024.

BRASIL. **Lei Complementar n. 35 de 14 de março de 1979 – LOMAN**. Brasília, DF. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp35.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp35.htm)>. Acesso em: 12 de janeiro de 2024.

CARVALHO, Lúcia Maria Gadelha de. **“Introdução à Teoria Geral da Administração”**. Disponível em: <[http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes\\_pde/md\\_lucia\\_maria\\_gadelha\\_carvalho.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/md_lucia_maria_gadelha_carvalho.pdf)>. Acesso em: 13 de fevereiro de 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª Edição. Baruei/SP: Manole, 2014.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Estatísticas e Painéis de Gestão**. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/programas-e-aco-es/estatistica/>>. Acesso em: 13 de janeiro de 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Estatísticas do Poder Judiciário**. Disponível em: <<https://painel-estatistica.stg.cloud.cnj.jus.br/estatisticas.html>>. Acesso em: 13 de janeiro de 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão Estratégica e Planejamento**. Metas. Sobre as Metas. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/met-as/sobre-as-metas/>>. Acesso em: 13 de janeiro de 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números**. Disponível em: <<https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/>>. Acesso em: 13 de janeiro de 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Notícias: **“À frente do CNJ, ministro Barroso buscará eficiência da Justiça e promoção dos direitos humanos”**. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/a-frente-do-cnj-ministro-barroso-buscar-a>>

eficiencia-da-justica-e-promocao-dos-direitos-humanos//>. Acesso em: 13 de janeiro de 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 194 de 26 de maio de 2014**. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2020>>. Acesso em: 13 de janeiro de 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 219 de 26 de abril de 2016**. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2274>>. Acesso em: 13 de janeiro de 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 240 de 09 de setembro de 2016**. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2342>>. Acesso em: 13 de janeiro de 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 325 de 29 de junho de 2020**. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>>. Acesso em: 13 de janeiro de 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 370 de 28 de janeiro de 2021**. Disponível: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3706#:~:text=1o%20Fica%20institu%C3%ADa%20a,%20a%20Prote%C3%A7%C3%A3o%20de%20Dados%E2%80%9D>>. Acesso em: 13 de janeiro de 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **“Quem somos”**. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos/>>. Acesso em: 13 de janeiro de 2024.

CONJUR, Consultor Jurídico. **“Levantamento revela que 40 milhões de processo no país têm algum tipo de erro”**. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2024-fev-15/levantamento-revela-que-40-milhoes-de-processos-no-pais-tem-algum-tipo-de-erro/>>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2024.

ESTADO DA PARAÍBA. **Lei Complementar n. 95 de 03 de dezembro de 2010**. Lei de organização e Divisão Judiciária – LOJE. Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba. Disponível em: <[https://www.tjpb.jus.br/sites/default/files/anexos/2021/10/loje\\_atualizada\\_-\\_junho\\_2020\\_0.pdf](https://www.tjpb.jus.br/sites/default/files/anexos/2021/10/loje_atualizada_-_junho_2020_0.pdf)>. Acesso em: 30 de janeiro de 2024.

ESTADO DA PARAÍBA. **Lei n. 9.316 de 29 de dezembro de 2010**. Estrutura Organizacional e Administrativa do Tribunal de Justiça. Disponível em: <[https://www.tjpb.jus.br/sites/default/files/legislacao/1634\\_Nova\\_Estrutura\\_do\\_TJPB\\_2011\\_Certificacao\\_Digital.pdf](https://www.tjpb.jus.br/sites/default/files/legislacao/1634_Nova_Estrutura_do_TJPB_2011_Certificacao_Digital.pdf)>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2024.

ESTADO DA PARAÍBA. **Lei n. 11.693 de 27 de maio de 2020**. Altera a Lei n. 9.316 de 30 de dezembro de 2010 e dá outras providências. Disponível em: <<https://auniao.pb.gov.br/servicos/arquivo-digital/doi/janeiro/maio/diario-oficial-28-05-2020.pdf>>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2024.

ESTADO DA PARAÍBA. **Lei n. 11.674 de 15 de abril de 2020**. Altera a Lei n. 9.316 de 30 de dezembro de 2010, reestruturando a Diretoria de Tecnologia e Informação. Disponível em: <<https://www.auniao.pb.gov.br/servicos/doi/janeiro/abril/diario-oficial-16-04-2020-suplemento.pdf>>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2024.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. **A Crise de Gestão do Poder Judiciário: O Problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução**. Brasília, Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, 2011. Disponível em: <[https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2013/01/2099\\_Des\\_\\_Marcos\\_Alaor\\_Artigo\\_ENFAM\\_28\\_4\\_2011\\_editado.pdf](https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2013/01/2099_Des__Marcos_Alaor_Artigo_ENFAM_28_4_2011_editado.pdf)>. Acesso em: 03 de fevereiro de 2024.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. **Administração Judiciária: Gestão Cartorária**. Brasília, Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, 2011. Disponível em: <[https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2014/04/Administracao\\_Judiciaria\\_site.pdf](https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2014/04/Administracao_Judiciaria_site.pdf)>. Acesso em: 11 de janeiro de 2024.

JÚNIOR, Aragon Érico Dasso. **“Nova Gestão Pública (NGP): A Teoria de Administração Pública do Estado Ultraliberal”**. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=d05c25e6e6c5d489>>. Acesso em: 14 de janeiro de 2024.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional – 38ª edição 2022**, Capa comum – 18 março 2022.

OPENAI. **“ChatGPT é uma inteligência artificial de linguagem natural desenvolvida pela OpenAI, que usa uma arquitetura de rede neural para gerar respostas a perguntas feitas por usuários”**. Disponível em: <<https://openai.com/blog/chatgpt>>. Acesso em: 07 de janeiro de 2024.

SOUSA, Alexandre Rodrigues de *et al.* **Gestão Processual: Desafios no Brasil e estudo comparados**. Belo Horizonte: UFMG, 2021. Disponível em: <<https://pos.direito.ufmg.br/downloads/Gestao-Processual-DESAFIOS-NO-BRASIL-E-ESTUDOS-COMPARADOS.pdf>>. Acesso em: 12 de janeiro de 2024.

TJPB, Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba. **“Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba lança terça-feira sistema de Inteligência Artificial ‘Sebastiana’”**. Disponível em: <<https://www.tjpb.jus.br/noticia/tribunal-de-justica-da-paraiba-lanca-terca-feira-sistema-de-inteligencia-artificial>>. Acesso em: 30 de janeiro de 2024.

TJPB, Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba. **“Magistrados da PB e PE participam do Curso ‘Escrita Jurídica com o ChatGPT’, em fevereiro”**. Disponível em: <<https://www.tjpb.jus.br/noticia/magistrados-da-pb-e-pe-participacao-do-curso-escrita-juridica-com-o-chatgpt-em-fevereiro>>. Acesso em: 30 de janeiro de 2024.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planeamento estratégico empresarial**. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 2002.