



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA

ADRIANA ATAIDE DELGADO

**A GESTÃO DE ROTINAS PROCESSUAIS NAS UNIDADES DO PODER
JUDICIÁRIO: UM INSTRUMENTO DE EFICIÊNCIA E CELERIDADE
PROCESSUAL.**

Campina Grande/PB
Junho/2014

ADRIANA ATAÍDE DELGADO

**A GESTÃO DE ROTINAS PROCESSUAIS NAS UNIDADES DO PODER
JUDICIÁRIO: UM INSTRUMENTO DE EFICIÊNCIA E CELERIDADE
PROCESSUAL.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como pré-requisito para a
obtenção do título de Especialização em
Planejamento e Gestão Pública

Área de Concentração: Gestão Pública

Orientadora: Dra. Sandra Maria Araújo de
Souza.

Campina Grande/PB
2014

É expressamente proibida 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 da dissertação.

D352g Delgado, Adriana Ataíde

A gestão de rotinas processuais nas unidades do poder judiciário [manuscrito] : um instrumento de eficiência e celeridade processual / Adriana Ataíde Delgado. - 2014.
31 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Profa. Dra. Sandra Maria Araújo de Souza, Departamento de Administração".

1. Gestão Pública. 2. Gerenciamento do processo. 3. Gestão de rotinas. I. Título.

21. ed. CDD 351

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA

ADRIANA ATAIDE DELGADO

A GESTÃO DE ROTINAS PROCESSUAIS NAS UNIDADES DO PODER JUDICIÁRIO: UM INSTRUMENTO DE
EFICIÊNCIA E CELERIDADE PROCESSUAL

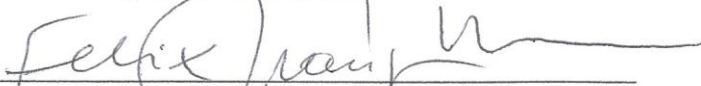
Data: 09 06 14

Nota: _____



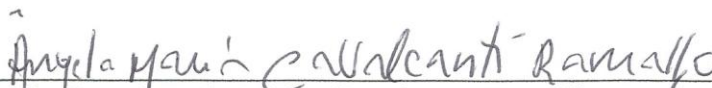
Profa. Dra. Sandra Maria Araujo de Souza

Profa. Orientadora



Prof. Dr. Felix Araújo Neto

Prof. Examinador



Profa. Dra. Angela Maria Cavalcante Ramalho

Profa. Examinadora

“São os homens não as leis que precisam mudar. Quando os homens forem bons, melhores serão as leis. Quando os homens forem sábios as leis, por desnecessárias, deixarão de existir. Mas isto será possível somente quando as leis estiverem escritas e atuantes no coração de cada um nós.”

Hermógenes

AGRADECIMENTOS

Expresso meus agradecimentos à iniciativa do Tribunal de Justiça através da Esma de proporcionar junto a UEPB a oportunidade de qualificação aos servidores que compõem o quadro deste Tribunal.

Aos meus colegas de curso, com os quais dividi por longos meses os fins de semana após uma exaustiva semana de trabalho.

Agradeço à orientadora, amiga de outrora, hoje brilhante orientadora, e os todos os demais professores da grade curricular desta especialização, com os quais aprendi admirar a ciência da administração.

Um especial agradecimento a Arturo e Ana Lúcia, que nos mostrou um jeito novo de ensinar, numa sintonia inigualável.

A Dra. Alessandra Varandas, Juíza de Direito, a quem devo a inspiração deste trabalho, que com sua eficiência e organização, mostrou que é possível promover justiça de modo célere.

RESUMO

O gerenciamento do Processo no Poder Judiciário é um tema que vem ganhando notável importância dentro de um cenário de descrédito que vive a Justiça perante a sociedade, buscam-se sempre novas ferramentas para a efetividade processual e garantias constitucionais tais como acesso a justiça e a razoável duração do processo. Este estudo diz respeito, ainda que de modo preliminar, a observação da evolução no Poder Judiciário no tocante a Gestão Pública, os esforços que feito, especificamente pelo CNJ, na luta constante de tornar este poder capaz de implantar práticas inovadoras e eficientes para alcançar o fim a que se propõe a justiça. O presente trabalho tem por objetivo discutir sobre a gestão do processo e suas técnicas de tramitação dentro das unidades judiciais como um aliado importante na efetividade da justiça, garantindo uma razoável duração do processo, partindo de uma análise dos recursos hoje disponível no Poder Judiciário. Identificando práticas já adotadas pelo judiciário, que tem contribuído para uma melhor prestação jurisdicional. O presente trabalho tem cunho bibliográfico, através da análise de textos doutrinários, jurisprudências, consultas a sites jurídicos, consultas em artigos científicos e teses referentes ao tema Esta pesquisa buscou através de conhecimentos doutrinários, jurisprudenciais, análise de dados, inseridos no atual contexto de transformação do Poder Judiciário, que parte de um modelo extremamente burocrático em busca de um modelo gerencial, estudar a evolução desta busca e as práticas de gestão que tem dado resultado. Observa-se que apesar de haver boas práticas adotadas, de manuais de rotinas editados, ainda não há um gerencialmente processual único a ser seguido, dentro das unidades de um mesmo Tribunal, mesmo sabendo que o processo tem suas variáveis, não seguem um caminho uniforme, deve as unidades ser direcionadas para rotinas uniformes e eficientes.

Palavras-chave: Gestão Pública. Gerenciamento do Processo. Gestão de Rotinas.

ABSTRACT

The management process in the judiciary is a topic that has gained considerable importance in a scenario discredit Justice who lives in society, always looking for new tools-effectiveness procedural and constitutional guarantees such as access to justice and reasonable duration of the process. This study concerns, albeit in a preliminary way, the observation of developments in the judiciary regarding Public Management, the efforts done by CNJ specifically, the constant struggle to make this power able to implement innovative and effective practices to achieve purpose for which it proposes to justic. This study aims to conduct a study on the management of the process and techniques of judicial proceedings within the units as an important ally in the effectiveness of justice, ensuring a reasonable duration of the process, starting with an analysis of the resources available today in Power Judiciary. Identifying practices already adopted by the judiciary, which has contributed to a better adjudication. This study has bibliographic nature, through the analysis of doctrinal texts, jurisprudence, legal consultations websites, consultations on scientific articles and theses on the topic. Results This research sought through jurisprudential doctrinal knowledge, analysis of data, entered in the current context of transformation of the Judiciary, which is part of an extremely bureaucratic model in search of a managerial model to study the evolution of this search and management practices that has paid off. It is observed that although there are good practices, manuals edited routines, there is no single procedure to be followed managerially, within units of the same Court, even though the process has its variables do not follow a path uniform, the units should be directed to uniform and efficient routines.

Keywords: Public Management. Process Management. Management routines.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF	Constituição Federal
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
ESMA	Escola Superior de Magistratura
TJ	Tribunal de Justiça
TJPB	Tribunal de Justiça da Paraíba
TJRN	Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte
TRF	Tribunal Regional Federal
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
STJ	Superior Tribunal de Justiça
STM	Superior Tribunal Militar

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PROCESSO JUDICIAL	13
2.2	GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO	17
2.3	GESTÃO PROCESSUAL	19
3	GESTÃO PROCESSUAL: Práticas Eficazes	20
4	NECESSIDADES DE ADOTAR MODELO GERENCIAL NO JUDICIÁRIO	25
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
	REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

O processo judicial sempre está ligado a ideia de morosidade, com litígios de difícil solução, ambientes cartorários abarrotados de feitos, muitas vezes mal distribuídos e desarrumados. Diante de tribunais omissos a falta de estrutura, com unidades judiciais mal gerenciadas, gerando acúmulo de serviço e sobrecarga de servidores, que por sua vez na grande maioria, desqualificado.

No entanto esta deve ser em breve, uma visão ultrapassada, pois cada vez mais os Tribunais do nosso país vêm buscando melhorias nesta imagem desgastada do Judiciário, principalmente pós-constituição de 1988, com a extensão das garantias constitucionais e as contratações de servidores mediante concurso, as mudanças ao longo desses anos tem sido constante, a cada dia a informatização toma maior espaço nas unidades judiciais, os Tribunais tem se voltado para elaborar e cumprir planejamentos estratégicos, buscando implantar práticas mais eficazes dentro das unidades, que venham de fato suprir a demanda, um importante aliado nesse momento de transformação, surge o CNJ, que cada dia mais cobra dos tribunais não só competência jurídica, mas também de gestão.

A sociedade espera um Poder Judiciário capaz de dar resposta aos anseios, solucionar conflitos com celeridade e eficiência. A atividade jurisdicional é um serviço público essencial para a paz social e deve ser prestado com excelência, daí a necessidade de buscar meios de prestar esse serviço de modo gerencial, não só operacional.

No entanto, ao longo do tempo o Judiciário ficou preso a técnicas processuais, deixou em segundo plano a gestão das rotinas em suas unidades, causando um acúmulo de processos, que não conseguem uma tramitação célere, erroneamente, tem se atribuído a essa morosidade o rigor da legislação.

Diante da prática extremamente burocrática, muitas vezes essas práticas, são mais pautadas no costume arcaico de servidores despreparados, do que conforme a legislação, o que acaba gerando para o Judiciário uma imagem extremamente negativa para a sociedade.

São várias as causas que fazem do Judiciário um Poder moroso, dificultando a prestação de uma atividade jurisdicional, dentre vários são os fatores causadores dos problemas vinculados ao exercício, dentre eles a adoção de modelos de gestão utilizados, ou melhor, dizendo não utilizados.

No tocante a administração judiciária, é possível perceber uma ausência histórica de preocupação com o planejamento estratégico e técnicas de gestão, cujas técnicas garantiriam uma prestação jurisdicional eficaz, até então o Judiciário preocupou-se apenas em admitir Juízes eminentemente juristas e servidores mecânicos, na qual a única preocupação é fazer tramitar processos, mesmo que de modo engessados. E de modo precário Juízes assoberbados de processos, acumulam funções de gestor da vara e aplicador da lei, e assim segue o Judiciário, com uma imagem maculada pela má prestação do serviço.

Mas o Judiciário não ficou inerte ao longo dos tempos, tem se tentando trazer os princípios da gestão pública para dentro dos Tribunais, na tentativa de alcançar a satisfação dos jurisdicionados, são muitos os investimentos em infraestrutura, informatização e tecnologia, ampliação de vagas para juízes e servidores em concursos públicos, o processo eletrônico grande inovação que já é uma realidade em muitos lugares do Brasil, as constantes mudanças e avanços na legislação, bem como a atuação jurisprudencial dos Tribunais.

Buscando uma solução ofereça maior mobilidade e eficiência ao serviço do Judiciário, se faz urgentes mudanças em sentido macro, que englobe planejamentos estratégicos reais e possíveis de aplicação na prática, não se admite mais planejamento estratégico apenas para cumprir metas do CNJ e de pouca aplicabilidade, também se faz necessário qualificar Juízes e Servidores e mudar a consciência, tornando-os gestores de suas atividades.

O presente trabalho tem por objetivo discutir sobre a gestão do processo e as técnicas de tramitação dentro das unidades judiciais como um aliado importante na efetividade da justiça, garantindo uma razoável duração do processo, partindo de uma análise dos recursos hoje disponível no Poder Judiciário. Identificando práticas já adotadas pelo judiciário, que tem contribuído para uma melhor prestação jurisdicional.

A pesquisa se desenvolveu através consulta bibliográfica, acerca do avanço e do caminho a ser percorrido pelo Poder Judiciário no tocante ao gerenciamento do processo como instrumento de promover a Justiça através de um processo célere, com intuito de mostrar boas práticas aplicáveis ao gerenciamento de processos.

A análise de artigos publicados foi fundamental do desenvolvimento da pesquisa, sobretudo no tocante ao objeto de estudo, pois ainda são poucos os livros publicados acerca do tema, haja vista que gestão no Judiciário é algo relativamente

novo, incipiente. A pesquisa documental foi de suma importância no alcance do tema proposto, tendo como fonte as resoluções do CNJ.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PROCESSO JUDICIAL NO MUNDO E NO BRASIL

Ao pensar em direito relaciona-se de imediato ao processo judicial, como instrumento de realização do direito. A busca pelo direito caminha junto à própria humanidade, sendo inerente a esta, e assim sendo o processo judicial, surge com essa sociedade, quando não se tinha por definido os ramos do direito, não se tinha o direito como ciência e nem tampouco normas processuais legais, mas de alguma maneira havia ritos para dizer o direito.

Levando em consideração que a sociedade surge junto com o homem, entendendo por sociedade um conjunto de pessoas que convivem num mesmo espaço, interagindo entre si, e nem sempre essa interação é pacífica, surgindo daí os conflitos sociais.

E se a sociedade surge junto à criação do homem, assim surgem os conflitos e assim as regras sociais, ditada por ritos que regulava a vida em sociedade, é que hoje denominamos de processo. Se o conflito surge junto com a sociedade, surge também o direito como um conjunto de regras, com força normativa que regula as relações sociais, para que a convivência em sociedade se desse de forma pacífica e civilizada. E as primeiras regras acerca da conduta humana buscavam a solução de conflitos civis e penais, nos quais havia a participação de uma autoridade imparcial, para conduzir os conflitos e impor sanções, seria uma espécie de Juiz, e mais tarde que esta imparcialidade fosse garantida, a função de Juiz foi confiada ao Estado.

O Estado como garantidor da ordem pública, regulamentava toda a administração da Justiça, começa a se preocupar com normas que regulassem e dirimissem os conflitos na busca da paz social e daí surge um conjunto de regras e ritos, verdadeiras instruções para o controle social, o que mais tarde daria origem ao direito processual.

Na Grécia, precisamente na Grécia Antiga, não há muito relatos quanto sua contribuição ao processo civil, destacam-se os princípios relacionados aos meios de prova, principalmente as testemunhais e documentais, até de grande importância processual. Também de grande importância o princípio da oralidade,

baseado na retórica de Aristoteles, como forma de persuasão, o princípio dispositivo e à livre apreciação a prova pelo julgador. Outro princípio, ainda hoje como garantia de igualdade das partes no processo de suma importância, o contraditório, princípio este que impõe ao juiz a prévia audiência para as partes, com igualdade de oportunidade de expor o seu direito, antes que seja prolatada uma decisão.

Enquanto que em Roma, a evolução do direito processual se dividiu em fase, quais sejam:

Periodo primitivo, sendo este o mais antigo, conforme relata Hespanha, “ 753 a.C. Fundação de Roma. Neste período o direito baseava-se em ações tipificadas na lei, na Lei das XII Tábuas, até o ano de 149 a.C. Desenvolvia-se o procedimento de forma oral, em duas fases, uma perante o Juiz, que determinava a ação da lei e fixava o objeto do litígio; e a outra, diante dos cidadãos, os quais eram escolhidos como árbitros, cabendo a estes a coleta de provas e a sentença. As partes não se faziam representar nos processos, postulavam pessoalmente, pois não havia advogados.(1997, P.77).

Periodo formulário, nesta fase a sentença era imposta pelo Estado as partes, pois o território do império Romano havia avançado, e com isso as relações jurídicas tornavam-se mais complexas, no entanto o procedimento utilizado pouco havia evoluído, ainda usava-se prática da fase anterior, surgiu como novidade à intervenção de advogados, o livre convencimento do juiz e do contraditório das partes.(ESPANHA, 1997, p.78)

Período do Cognitivo extraordinário, que vigorou entre o ano 200 e ano de 565 de nossa era. Tinha como principais características a função jurisdicional do Estado, a defesa do réu, a instrução, a sentença e sua execução, bem como o recurso, surgem desta fase a origem do nosso processo de hoje. Já nessa época o processo passa a ser escrito, por sua vez, complexo e lento, a prova e a sentença voltaram a se inspirar no direito romano, do direito canônico herdou o processo sumário, eliminando algumas formalidades, e a verdade no processo era alcançada através da tortura.

No Brasil, o direito foi inspirado no direito de Portugal, e não poderia ser diferente haja vista a colonização portuguesa de nosso país, já em 1822, quando o Brasil tornou-se independente, vigoravam as Ordenações Filipinas e nessa mesma época, através de um decreto Imperial, no Brasil continuariam a vigora as normas

processuais das Ordenações e das posteriores leis extravagantes, desde que não comprometessem a soberania brasileira e o regime instaurado.

Assim relata Grinover:

A conquista da Independência política não levou o Brasil a rejeitar em bloco a legislação lusitana, cuja continuidade foi assegurada pelo decreto de 20 de outubro de 1823, em tudo que não contrariasse a soberania nacional e o regime brasileiro. Assim, o país herdava de Portugal as normas processuais contidas nas Ordenações Filipinas e algumas leis extravagantes posteriores. (2009, p.110)

As ordenações Filipinas eram grandes codificações, que receberam esse nome por ter sido promulgada por Felipe I, que disciplinavam o processo civil, processo penal e o direito penal, este último baseado num direito punitivo desumano baseado na tortura. Diante deste direito penal, a Constituição de 1824, buscou estabelecer novas regras para o direito penal baseado na justiça e equidade. Surgindo então, o Código Criminal do Império, o qual não era suficiente para sua aplicabilidade, havia necessidade de uma lei processual, havendo em seguida a promulgação do Código Processo Criminal.

O Código de Processo Criminal quase nada aproveitou da legislação precedente, inspirando-se antes de tudo nos modelos inglês e francês. Mas, sendo do tipo acusatório o sistema processual inglês e do tipo inquisitório o francês apartando-se um do outro de forma significativa, eles deram ao legislador brasileiro os elementos para a construção de um sistema misto ou eclético, que combinava aspectos e tendências daquelas legislações estrangeiras. (GRINOVER, 2009, p.112).

Mais tarde o Brasil começava avançar no tocante ao legislativo, pois em 1850 foi editado o Código Comercial, que visava estabelecer normas para o processamento das causas comerciais por meio do Regulamento n. 737, este seria o primeiro Código Processual brasileiro, um importante marco no direito processual brasileiro, pois trouxe inovações como a busca pela simplicidade e economia do procedimento.

No entanto, apesar da inovação do decreto 737, as causas cíveis continuavam a ser resolvidas pelas Ordenações e pelas leis complementares ou modificativas. Nessa época foram reunidas em uma obra, sob ordem do Governo Imperial, toda a legislação existente atinente ao processo civil denominada Consolidação das Leis do Processo Civil, organizada pelo Conselheiro Antonio Joaquim Ribas.

Após a Proclamação da República, no período republicano, uma das primeiras providências do Governo foi aplicar o Regulamento também às causas cíveis. Surge um novo Regulamento n. 763 que ampliara a aplicação do Regulamento n. 737 para o processamento também das causas cíveis. Os processos não disciplinados pelo Regulamento, contudo, continuariam sendo regidos pelas Ordenações. Conforme Ada Pelegrini, “ umas das primeiras medidas legislativas adotadas pelo Republicano, com relação ao processo civil, consistiu em estender às causas cíveis em geral as normas do Regulamento 737, com algumas exceções” (2009, p.114).

A Constituição Republicana de 1891, além de instaurar a forma federativa e a dualidade de justiça, dividida na esfera da União e a dos Estados, cria a dualidade de processos, atribuindo o poder de legislar sobre processo tanto à União como aos Estados federados. Tinha-se, assim, o direito processual da União e os Códigos estaduais de Processo Civil, baseados no modelo federal. O primeiro Código Estadual a ser editado foi o Código Processual da Bahia, em 1915. Essa evolução legislativa estadual se dava de forma lenta, pois nos estados não havia pessoas com preparo científico capazes de legislar, o que impedia que os estados criassem seus Códigos seguindo os ditames do moderno direito processual.

A divisão da competência legislativa entre a União e os Estados, não foi eficiente e assim a Constituição de 1934 atribuiu primordialmente à União e supletivamente aos Estados a competência para legislar sobre matéria processual.

Em 1937, o Governo nomeou uma comissão para a elaboração do Código Nacional de Processo Civil. Os trabalhos, contudo, não prosseguiram pela existência de divergências internas na comissão. Mas somente em 1939 o Código de Processo Civil, com organização de comissões de juristas foi editado o Código Civil Brasileiro, que trazia como inovação o princípio da oralidade. O Código de 1939 fora substituído pelo Código Civil de 1973, ainda hoje em vigor, o qual está dividido em cinco livros, com 1.220 artigos.

Assim como o processo Civil, o processo penal sofreu as mesmas influências do Direito Português, seguindo os preceitos das Ordenações do Reino de Portugal, baseando-se, no entanto no direito de punir do Estado.

Destarte, apesar de nosso direito processual ser considerado lento para os jurisdicionado, devemos observar que houve um grande avanço, acompanhando o cenário contemporâneo, com o emprego de novas técnicas nas transmissões das

peças processuais, garantindo que a sociedade tenha maior acesso a Justiça e maior publicidade dos atos praticados sejam eles pelas partes, juízes e auxiliares do Poder, fazendo-se que seja respeitado princípios constitucional importante para o processo como o contraditório e ampla defesa.

2.2 GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO

São severas as críticas recebidas ao modelo de gestão da administração pública por parte da sociedade, em contrapartida a todo tempo surgem novas teorias acerca de técnicas que buscam um novo modelo gestão, que consiga promover um equilíbrio entre o modelo ultrapassado de gestão burocrática e o novo modelo de gestão, ainda incipiente e pouco aplicável, pois não é fácil se desprender de um modelo que segundo a visão de muitos gestores é seguro.

No entanto o sistema burocrático de administrar do Estado foi um avanço para a gestão pública no Brasil, principalmente no tangente a recursos humanos que a organização do quadro funcional, os quais passam a ter distribuição de responsabilidades, bem como direitos. Esse modelo de gestão chegou ao Brasil foi adotado no Brasil durante ao Estado Novo de Vargas, 1936, seria a primeira grande reforma administrativa. Outra grande importância deste sistema foi formalizar os atos administrativos que passaram a ser escritos, permitindo a criação de arquivos úteis ao futuro.

Embora o modelo burocrático tenha traçados novos caminhos à administração pública, não era suficiente para atender ao cidadão com um serviço de qualidade, a sociedade começa a cobrar maior efetividade do Estado, surge a necessidade de um modelo moderno de gestão. Esse modelo não mais é suficiente para dar respostas às exigências de celeridade e eficiência no serviço público, levando a uma necessidade da introdução de mudanças, e assim é trazida da iniciativa privada a figura do administrador denominado gestor público profissional.

O modelo burocrático foi importante no tocante à promoção de arquivos que viriam mais tarde a servir a sociedade, mas, no entanto impedia a relação interpessoal entre os próprios servidores, e dos servidores com os usuários, haja vista o excesso de formalismo, a subordinação era o ponto auto desta administração

baseada eminentemente no autoritarismo, o que criava uma resistência à mudança por parte dos gestores.

Diante de um serviço prestado baseado na burocracia, o cidadão, mesmo que de modo tímido, começa a exigir eficiência e transparência, e o Estado começa a aceitar a mudança para um modelo que melhor atenda a sociedade.

Mas somente no final do século XX o Estado começa perceber que o modelo burocrático já não é mais suficiente para gerir a Administração Pública, é preciso adotar um modelo profissional de gestão, diferente do adotado, mas também que não seja copiada na íntegra do adotado na esfera empresarial, é preciso procurar um equilíbrio entre a eficiência do modelo novo e a segurança do antigo.

A grande preocupação do Estado surge com maior intensidade, com o vigor da CF/88, que mostra ao cidadão de forma mais entusiasta os seus direitos, e por sua vez esses cidadãos começam a cobrar do Estado a efetividade desses direitos, em seu artigo 37, elenca os princípios que deverão reger esta administração, com ênfase na prestação de um serviço de qualidade, representado pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Seguindo a necessidade do Estado, surge também no Poder Judiciário a necessidade de adotar um sistema de gestão, pois apesar de não ser atividade típica deste Poder, ele também exerce função administrativa.

No entanto, o Poder Judiciário encontra ainda maiores dificuldades em termos de gestão, pois se faz necessário adequar boas práticas sem deixar de lado as questões legais, não há como dissipar-se da burocracia e da legalidade.

No âmbito do Poder Judiciário o princípio da eficiência está diretamente ligada ao serviço que deve ser prestado, cujo princípio foi consubstanciado com a introdução da EC 45/04, que intensificou sua importância, introduzindo o direito fundamental à razoável duração do processo. Desse modo orienta em seu Art. 5º, CF:

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

Assim não se promoverá eficiência baseado num modelo de celeridade, se o Poder Judiciário não se adequar a um novo modo de gerenciar suas unidades Judiciais e Tribunais.

Por muito tempo não no Poder Judiciário a consciência de administração, tinha-se em mente que a tramitação processual era meramente resultado de técnicas processuais legais, baseado em ritos codificados na legislação.

Nesse novo cenário, no qual técnicas processuais de modo isolado, não são suficientes para garantir a razoável duração do processo, o Judiciário tem investido em planejamentos estratégicos e formação de um magistrado com competência em gestão, promovendo a solução de conflito por meios alternativos, quando possível, que lança mão da tecnologia para abreviar o tempo da duração do processo.

2.2.3 GESTÃO PROCESSUAL

Ao se falar em gestão do Poder Judiciário, de logo há que se dar importância a Gestão Processual, pois gerir o tal poder, não está restrito apenas no tocante a sua função administrativa, mas a função jurisdicional.

E por gerenciamento de processo deve-se compreender como aplicação de medidas e de práticas para conduzir o processo com intuito de tornar o processo célere e efetivo, em observância ao devido processo legal. Nesse sentido afirma Cahali (2013, p.31), que a gestão processual busca contribuir para que o direito material receba a adequada e concreta proteção processual Essa afirmativa corrobora com a ideia que de nada adianta uma legislação avançada se não houve boas práticas que a concretize através de um processo eficaz.

Mas buscar o gerenciamento do processo vai além da condução do processo, no tocante a seu rito e técnicas processuais, há de se promover uma estrutura macro que garanta o seu bom andamento na busca da concretização do direito pleiteado do jurisdicionado.

Assim preleciona Cahali:

O gerenciamento do processo insere-se em universo maior, que contempla temas ligados a políticas públicas, gestão dos cartórios judiciais, investimentos na informatização dos processos, estrutura física dos cartórios, treinamento constante dos funcionários públicos, atualização permanente do juiz, dentre outras. (2013, p.32).

Assim gerenciar processo, torna-se uma atividade complexa, que além de exigir do Juiz competência, exige também do Tribunal ao qual está ligado uma estrutura física e tecnológica, pois de nada adianta treinar juízes, elaborar

planejamentos estratégicos, se este magistrado não tiver condições de adotar práticas eficazes de tramitação processual.

Na busca de adotar modelos de gestão de processos eficazes, ainda se depara com um problema pontual, pois alguns juízes vivem ainda na ignorância do modelo de tramitação processual de outrora, no qual o processo deve seguir um curso lento e metódico, imposto pela legislação, acreditando ser esta a única forma possível de arrastá-lo a uma solução do conflito, ainda que tardia.

Há de salientar, que adotar práticas de gestão ao processo, não é ferir o modelo procedimental disciplinado no ordenamento jurídico, é aliar a legislação a ferramentas de gestão processual, ponderando sempre que possível, fazendo uso do princípio da instrumentalidade das formas, com atenção a segurança jurídica.

Adotar modelo de gerenciamento do processo, não se pretende incitar o abandono à forma, pois esta é inerente ao processo, não existe o processo sem o formalismo.

Apesar no avanço acerca do gerenciamento de processos, das metas impostas pelo CNJ aos Tribunais, ainda há nesse cenário tribunais que apesar de elaborar planejamento estratégico dentre das orientações do CNJ, não conseguem por em prática e alcançar suas metas, pois dentro de um mesmo Tribunal, as unidades trabalham de modo diferente, não há uma gestão padronizada, de modo que cada unidade trabalha segundo as experiências dos magistrados e servidores, num constante experimento, na tentativa de achar a melhor forma de trabalho, não há nesse caso uma preocupação com um planejamento estratégico.

3 GESTÃO PROCESSUAL: PRÁTICAS EFICAZES

A questão da gestão processual está intimamente ligada à garantia constitucional da razoável duração do processo, através de técnicas que dinamizem o processo, com maior aplicabilidade da legislação.

O gerenciamento de processos judiciais pode ser compreendido como conjunto de práticas de condução do processo e organização judiciária coordenadas pelo juiz para o processo célere e efetivo dos conflitos submetidos ao Poder Judiciário. Dentro do limites da matriz constitucional e da lei, o juiz é provocado a “gerenciar” os processos judiciais sob a sua competência pela abertura a meios alternativos de resolução de conflitos, otimização dos instrumentos disponibilizados em lei, corte dos excessos de forma, flexibilização e adaptação do procedimento legal às circunstâncias do caso e do juízo, aproveitando a fase de saneamento, maximização da

oralidade e concentração de atos processuais, acompanhamento do fluxo de processos e coordenação de suas atividades etc. (SILVA, 2010, p.21.).

A designação das audiências de conciliação em qualquer fase do processo, que dá oportunidades as partes a uma resolução do conflito em menor tempo, de modo mais satisfatório, sendo reduzido a termo o acordo e pondo fim a um processo que se arrastaria por meses, e não havendo conciliação, mesmo assim a audiência terá tido importância, pois neste ato poderá o juiz estabelecer um cronograma dos demais atos.

No entanto, apesar de ser do Juiz o papel de gestor da unidade judicial, deverão seus auxiliares compreender a importância das metas do CNJ e do planejamento dos Tribunais, pois as boas práticas só são eficazes quando compreendidas por seus executores, de modo a melhorar a prestação jurisdicional.

Recentemente o Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, precisamente no ano de 2013, estabeleceu o sistema de identificação dos processos através de etiquetas coloridas, que remetem ao dígito da enumeração, o nome do autor, a matéria, a urgência e preferência de tramitação, para que seja facilitado o manuseio dos autos na serventia, evitando que se perca tempo quando necessário for seu manuseio, uma prática simples, com custo razoavelmente baixo, que possibilita um atendimento ao público mais rápido. Ainda faz parte deste projeto o modo pelo qual os processos são arrumados nas estantes de modo transversal, e assim todas as etiquetas de identificação ficam a mostra do servidor.

O Judiciário sempre baseou suas atividades de modo operacional, não havia preocupação com o gerencial, e esse panorama começa a mudar quando da EC/45 de 2004 conhecida como a reforma do Judiciário, a qual criou o Conselho Nacional de Justiça, o qual surge com um gestor administrativo e financeiro do Judiciário, suas atividades são desenvolvidas a partir de conceitos de gestão, estabelecendo metas a serem seguidas pelos Tribunais, visando alcançar um modelo eficiente, moderno, e menos moroso de tramitação dos processos, que torne a Justiça ao alcance do cidadão.

E assim com base no planejamento estratégico do CNJ muitos dos Tribunais editaram seus Planejamentos Estratégicos e o colocam em prática com muita maestria e sucesso, conforme se vê na Tabela do ranking de maturidade de Governança, dos Órgãos do Judiciário, na página do CNJ, a exemplo do Tribunal do Rio Grande do Norte, que atingiu a média de 98% em maturidade de Governança,

uniformizando as rotinas processuais através da elaboração de Manuais de Procedimento, de modo que uniformize os atos em todas as unidades Judiciais.

Outra prática adotada pelo TJRN é a implantação do diretor de Secretaria com atribuições definidas no tocante a gestão do processo na unidade judicial e de pessoas lotadas nesta mesma unidade, retirando do Juiz tal atribuição, para que assim reste mais tempo para gerenciar pessoas e processos no gabinete.

Há também uma preocupação com o gerenciamento dos recursos materiais e tecnológicos, de modo que sejam utilizados de modo eficaz, aproveitando o máximo o que a tecnologia oferece para garantir maior celeridade no andamento do feito. Há uma preocupação com o todo, por gestão de processo, é ampla, passa pela utilização correta dos recursos, saúde e segurança do servidor.

Corroborando com a prática adotada pelo TJRN em seus manuais de prática judicial:

Gerenciamento do processo insere-se em um universo maior, que contempla temas ligados a políticas públicas, gestão de cartórios judiciais, investimentos na informatização dos processos, estrutura física dos cartórios, treinamento constante dos funcionários públicos, atualização permanente do Juiz, dentre outras. (CAHALI, 2013, p.32).

Na busca por celeridade e desengessamento dos gabinetes dos juízes, assim como nas unidades do TJRN, em outros Tribunais, inclusive nas unidades Judiciais tem se adotado editar portarias de atos ordinatórios, que são atos meramente de impulso do processo, sem interferência no mérito do pedido, nos quais os servidores tomam providências processuais independente de despacho, evitando o translado cartório/gabinete/cartório, que demanda tempo e atrapalha a conclusão aos Juízes de processos de maior complexidade, estas portarias tem amparo legal no art. 162, § 4º do CPC, que assim conceitua:

§ 4º. Os atos meramente ordinatórios, como a juntada e a vista obrigatória, independem de despacho, devendo ser praticados de ofício pelos servidores e revistos pelo Juiz quando necessário.

Como já dito anteriormente, esses atos não tem poder decisório não interferem no mérito, se limitam apenas a pôr o processo em ordem, dentro dos limites da lei.

Ainda há uma resistência quanto a editar portarias que outorga poderes aos servidores dos atos ordinatórios, para evitar a ocorrência de erros, por isso alguns tribunais adotam o fluxograma do andamento processual dentro das unidades

judiciais, o que permite o andamento do processo e a execução dos atos de maneira uniformizada e segura, evitando a conclusão desnecessária aos Juízes.

Alavancado pelo CNJ os Tribunais tem procurado desenvolver boas práticas, bem como compartilhar práticas já existentes, através da ferramenta Bancos de Boas Práticas. Criado pela Resolução 70 (18 de Março de 2009), o Banco de Boas Práticas disponibiliza na *Internet* projetos instituídos e desenvolvidos pelos tribunais que, de fato, têm resultados efetivos. Por conta disso, as medidas preveem atualização de cadastros em prazo médio de seis meses a um ano. O modelo de avaliação dos programas será semelhante ao observado hoje pelo sistema de boas práticas da Fundação Nacional da Qualidade (fnq.org.br).- entidade que reúne mais de 500 projetos de empresas públicas e privadas como Bradesco, Natura e o SEBRAE. (CNJ, 2014).

O CNJ tem acompanhado de forma incansável o desenvolvimento dos Tribunais em gestão, com apresentação de gráficos, a exemplo foi divulgado o ranking de maturidade em gestão estratégica Tribunais e Órgãos, conforme tabela abaixo:

1º	TJRN (98,00%)	11º	CNJ (87,00%)
2º	TRT18 (97,00%)	12º	TRT7 (86,50%)
3º	TRT14 (96,00%)	13º	STJ (85,00%)
4º	TJCE (95,00%)	14º	TJRS (84,50%)
5º	TJSE (92,00%)	15º	TRT9 (84,50%)
6º	TRT1 (91,00%)	16º	TJAM (83,50%)
7º	TRT5 (91,00%)	17º	STM (82,00%)
8º	TRT15 (90,00%)	18º	TRT23 (82,00%)
9º	TRE/PR (89,50%)	19º	TRE/RJ (80,50%)
10º	TJAL (89,00%)	20º	TRT22 (80,50%).

Ranking de Maturidade em Gestão Estratégica

Fonte: CNJ/2013

Além do Tribunal do Rio Grande do Norte outros tribunais do país, a exemplo Santa Catarina tem editado seus manuais de práticas cartorárias para dar suporte aos servidores, na busca em um serviço de qualidade e eficiência.

Um dos exemplos de sucesso do banco de boas práticas do CNJ foi o Malote Digital, que hoje funciona em todo o país. “O malote nasceu no Rio Grande do Norte e, depois de reformulado pelo CNJ, foi replicado a todos os tribunais, tornando-se padrão na comunicação oficial eletrônica do Poder Judiciário”, afirmou o juiz auxiliar da presidência do CNJ Marivaldo Dantas,

que enxerga na troca de experiências uma importante ferramenta na melhoria da qualidade do atendimento à Justiça no país (CNJ, 2014).

O malote digital tornou-se uma ferramenta indispensável, é instrumento de economia de tempo e de recursos materiais, promovendo de fato eficiência da emissão e recebimento de expedientes entre os órgãos do Poder Judiciário, bem como entre as unidades Judiciais dos Tribunais.

A busca pela efetividade da justiça é ampla e envolve não somente os tribunais, o CNJ mais também todos os operadores do direito, prova disso é o prêmio INOVARE, que premia práticas louváveis e inovadoras no Poder Judiciário, criado desde 2009, sem fins lucrativos, forma democrática de difusão de práticas e projetos que buscam modernizar a prestação jurisdicional, o concurso não é baseado em ideias, mas em práticas que sejam comprovadamente eficazes.

O Tribunal de Justiça da Paraíba tem conseguido avançar no processo de gestão eficaz, cada dia mais, se torna frequente o desenvolvimento de práticas que dão resultados nas comarcas, a exemplo o projeto desenvolvido pelo Juiz Sergio Moura, denominado de “Pesquisa de Satisfação do Atendimento” na Vara de Sucessões de João Pessoa, segundo o magistrado, “é preciso que todos tenham conhecimento claro de suas competências e atividades”. Assim se pronunciou a corregedoria:

Alguns juízes do Poder Judiciário estadual têm demonstrado com iniciativas objetivas, inteligentes e práticas que desejam realmente saber se seus serviços e de sua equipe estão sendo satisfatórios aos jurisdicionados paraibanos. Para isso, nada melhor que a promoção de uma pesquisa de opinião pública. E foi justamente essa ideia que teve o juiz titular da Vara de Sucessões de João Pessoa, Sérgio Moura. O levantamento inédito foi constatado pelo Grupo II da Corregedoria Geral de Justiça (CGJ), em uma de suas visitas às varas da Capital.(CGJPB, 2014).

Ao se falar em boas práticas, de pronto vem à tona a ideia de projetos grandiosos e onerosos, no entanto pequenos ajustes na rotina das varas podem garantir mudanças significativas na tramitação do processo e descongestionamento das varas. A buscar a satisfação dos usuários quanto ao atendimento, talvez seja uma das práticas mais simples de aplicar, e que com certeza surte resultados de imediato.

No tocante as boas práticas, o CNJ tem tido papel de grande relevância, com inovações, que buscam uniformizar a tramitação processual, com a implantação das Tabelas Processuais Uniformizadas, criadas em 18 de dezembro de 2007, através

da resolução 46, criando um padrão nacional de distribuição, uniformizando o cadastramento de partes e classes processuais.

Ao se falar em boas práticas, não podemos deixar de lado a inclusão tecnológica, principalmente a informatização, pois mesmos nas unidades onde o processo não é eletrônico, adota-se um sistema de alimentação e consulta processual, que promove a transparência para partes e acompanhamento de seus processos, evitando que precisem se locomover até o Judiciário para receber informações, descongestionando as dependências dos Fóruns.

4 NECESSIDADE DE ADOTAR MODELO GERENCIAL NAS UNIDADES JUDICIAIS.

Diante da realidade da sociedade, que está sempre em constante transformação com surgimento de novos direitos, a produção jurisprudencial em ritmo acelerado, observa-se que uma demanda cada vez maior de ações, dos mais variados assuntos e de elevados graus de complexidade, sociedade essa que não mais se cala diante da violação de seus direitos, o que torna o procedimento ultrapassado e ineficiente.

Somado ao fato de que o judiciário não tem abarcado a demanda, também não há registros históricos acerca de planejamento estratégico na administração judiciária, somente após CF/88 e mais adiante com a criação do CNJ, tornou-se mais frequente a prática de planejar ações e implantar técnicas de gestão, a fim de que novas práticas sejam implantadas de modo a otimizar a prestação jurisdicional. De modo imposto os juízes sempre acumularam a função administrativa nas varas e também de aplicador da lei, mas de certa forma a gestão era sempre posta em segundo plano, vezes por falta de tempo, vezes por falta de habilidade em gestão.

Parece que o Poder Judiciário tem entendido que se faz necessário adotar um modelo gerencial, baseado em um planejamento estratégico real, que não seja apenas um quadro bonito e colorido, com missão e metas, mas que seja de fato executável. E os avanços tem sido muitos, seja em infraestrutura ou em recursos humanos, hoje o judiciário tem servidores e juízes mais qualificados aprovados em concursos públicos cada vez mais concorridos, a tecnologia tem sido um instrumento importante neste avanço, a exemplo o processo eletrônico que se alastra no país.

Embora o processo deva seguir o rito legal, o devido processo legal e a razoável duração do processo, necessita de práticas gerenciais dentro das unidades judiciais, para atender essa demanda, que ganha cada dia mais volume.

Assim Silva cita:

Kazuo Watanabe observa que o gerenciamento do processo fortalece o controle judicial sobre” (a) identificação das questões relevantes, (b) maior utilização pelas partes de meios alternativos de solução de controvérsias e (c) programação do tempo necessário para a conclusão adequada de todos os passos processuais (*Apud* CAHALI, 2013,p.31).

E assim, como gestor na condução do processo, o Juiz deve, além de estabelecer metas para os servidores dentro dos cartórios e acompanhar as rotinas, deve conduzir o processo quando no seu gabinete e também em audiência, de modo que as partes sempre optem por meios alternativos de solução do conflito, nesse a conciliação é um instrumento eficaz na satisfação dos envolvidos, bem como instrumento de economia processual. Também se faz necessário que o Juiz perceba e coíba atos meramente procrastinatórios requeridos pelas partes.

Embora a legislação não possibilite uma margem considerável de flexibilização do procedimento, em respeito à segurança jurídica, mas respeitando a o rito processual, há ainda a possibilidade de organizar o tempo de duração do processo, nesse sentido Cahali esclarece:

No âmbito do gerenciamento do processo caberá o planejamento ou a “calendarização do processo”, e também, em caráter excepcional e quando necessário a possibilidade de flexibilizar o procedimento para assegurar o percurso procedimental mais apropriado.

Exemplo bem claro de calendarização, encontra-se presente no Manual Prático de Rotinas Criminais, editado pelo CNJ, de modo que magistrados e servidores sigam um cronograma organizado e linear, concedendo ao processo o menor tempo possível de Tramitação, adiante exposto:

- Casos de réu preso com defensor constituído: 105 dias:
- a) 10 (dez) dias para a conclusão do inquérito (art. 10 do CPP) ou 15(quinze) dias, prorrogáveis por igual período nos processos da Justiça Federal (Lei nº 5.010/66);
 - b) distribuição imediata (art. 93, XV, da CF);
 - c) 2 (dois) dias (art. 799 do CPP) – ato de secretaria/escrivania (remessa para o Ministério Público);
 - d) 5 (cinco) dias para a denúncia (art. 46, caput, 1ª parte, do CP);
 - e) 2 (dois) dias (art. 799 do CP) – atos de secretaria (para conclusão ao juiz);
 - f) 5 (cinco) dias – decisão interlocutória simples de admissibilidade da ação penal (art. 800, II, do CP);

- g) 2 (dois) dias (art. 799 do CP) – atos de secretaria/escrivania (expedição do mandado de citação);
 - h) 2 (dois) dias (art. 799 do CPP – interpretação extensiva) - cumprimento do mandado de citação pelo oficial de justiça;
 - i) 10 (dez) dias para o acusado apresentar a resposta (art. 396, caput, do CP);
 - j) 2 (dois) dias (art. 799 do CP) – ato de secretaria (conclusão ao juiz);
 - k) 5 (cinco) dias – decisão judicial (arts. 399 e 800, II, do CP); e
 - l) 60 (sessenta) dias para a realização da audiência de instrução e julgamento (art. 400, caput, do CP)
- TOTAL : 105 dias na Justiça Estadual;
110 ou 125 dias na Justiça Federal

No entanto, apesar de a calendarização parecer ser uma ótima prática, também sabemos que nem sempre as varas e os gabinetes dos Juízes conseguem organizar uma rotina célere, em obediência aos prazos e metas estabelecidas, é de conhecimento que na grande maioria dos Tribunais há uma deficiência em número de juízes e servidores. Mas aplicar a calendarização, que nada mais é que um cronograma é uma tentativa válida na busca da eficiência.

Gerenciar o processo, não é algo alheio ao universo jurídico, na verdade surge da previsão legal, das garantias fundamentais expostas na CF que asseguram o amplo acesso à jurisdição, por meio do devido processo legal que garanta a tutela jurisdicional efetiva, e para alcançar esse fim o procedimento baseado apenas nas técnicas processuais não são suficientes, é necessário a adoção de práticas de gestão, para concretizar os anseios dos jurisdicionados. Gerenciar o processo, é muito mais do que aplicar as normas processuais adequadas, é gerenciar o todo, os recursos matérias, as rotinas cartorárias, os atos indispensável à solução do litígio e descartando os atos irrelevantes, sempre em respeito à legislação.

O gerenciamento do processo no Brasil ainda caminha a passos lentos, é preciso compreender que flexibilizar o procedimento não é ferir a Constituição Federal ou a legislação infraconstitucional, pois existe uma previsão quando se fala na razoável duração do processo, dessa forma muitos operadores do direito se prendem a garantia do devido processo legal e seguem de modo rígido a legislação.

Cahali assim se posiciona:

Embora desnecessária a previsão de ordenamento infraconstitucional, não há no Brasil utilização dos mecanismos de gestão processual. Certamente, a sua introdução através da legislação infraconstitucional seria uma medida assertiva, e instauraria uma nova fase do processo civil brasileiro no que se refere à aplicação efetiva da adaptabilidade procedimental (CAHALI, 2013, p.35)

Acredita-se que diante de uma legislação infraconstitucional o gerenciamento do processo ganharia mais força e adeptos, criando nos juízes, advogados e servidores a adoção de novas práticas, pois por se tratar de algo inovador muitos desses operadores não se sentem seguros quanto a flexibilização dos atos processuais.

Assim como a gestão pública, passou por um momento de transformação, buscando o equilíbrio entre a segurança do modelo democrático e a eficiência do modelo gerencial, os operadores do direito, em especial os juízes devem buscar esse equilíbrio entre a rigidez e a flexibilidade procedimental. Apesar de todos os avanços e tentativas na busca da efetividade da justiça, a sociedade ainda vê no Judiciário uma imagem de burocracia e morosidade.

A gestão judicial deve está voltada para valores como celeridade, modernidade, eficiência, mediante estabelecimento de metas estratégicas para que assim de fato se atenda a efetividade da justiça, cujas estratégias devem ser implantadas não somente na cúpula dos tribunais, mas em todas as unidades, desde as mais longínquas até as capitais, onde se encontram as maiores unidades.

Adotar um modelo gerencial, não é somente planejar gastos e receitas, manipular números, gráficos que resultem em relatórios perfeitos e dignos de publicação, é verdadeiramente estudar as dificuldades, principalmente na primeira instância, que é o primeiro contato do cidadão com o judiciário, é criar rotinas eficazes e incentivar a adoção dessas rotinas, para que tornem as atividades jurisdicionais funcionais, é preciso destravar as práticas cartorárias, as quais ainda resistem à modernidade, a tecnologia e são copiadas gerações após gerações.

Além do CNJ, as corregedorias também tem seu papel fundamental nesse novo caminho que tenta seguir o judiciário. Nesse sentido falou o Juiz Antonio Gomes, do Tribunal de Justiça da Paraíba:

A Corregedoria vem incrementando a prática de orientação de juízes e servidores, deixou de ser um órgão unicamente punitivo, para se tornar consultivo e valorizador das boas práticas”, enfatizou. Ele lembrou que os juízes e o corregedor-geral de Justiça tem visitado as comarcas constantemente, “mas sem ameaças de punição. Se reunindo com servidores, orientando a todos para melhor produzirem. (CGJPB, 2014)

Gerenciar o processo, não deve se limitar apenas no tocante a condução pelo magistrado, mas deve haver um trabalho junto aos cartórios para que também criem uma rotina organizada para cumprimentos de despacho e decisões,

garantindo a agilidade nos trâmites processuais. Essa rotina deve obedecer a prioridade e ordem cronológica da entrada do feito, aproveitando o máximo os recursos disponíveis, driblando a falta de espaço, a demanda desproporcional aos números de servidor, criando uma tabela de rotina a ser seguida, obedecendo ao rodízio das atividades, a divisão dos processos, sejam por matérias ou dígitos. A habilidade de cada servidor deve ser aproveitada, para evitar o desperdício do tempo e dos recursos, identificando suas lideranças neste processo de organização e desenvolvimento das práticas cartorárias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho monográfico pretendeu ser um estudo da possibilidade de implantar nas unidades judiciárias rotinas gerenciais, assim como na iniciativa privada, tornando estas unidades empreendedoras de novas práticas, para que assim se atinja de fato a eficiência e a duração do razoável processo.

Observa-se que o Judiciário Brasileiro, é amparado legalmente, temos na grande maioria uma gama de legislação, umas obsoletas, no entanto outras elaboradas para atender a demanda da sociedade, temos os Tribunais Superiores no seu ativismo frenético, que com suas jurisprudências preenche lacunas deixadas pelas leis.

Aconteceu um avanço significativo no tocante às tecnologias, a exemplo o malote digital, a informatização das unidades, o processo eletrônico que avança pelos Tribunais do país, mas ainda não é suficiente, falta treinamento adequado para os servidores e operadores do direito, para que delas se utilizem habilidosamente, pois tecnologia sem uso não promove celeridade, mas entravamento.

Nesse cenário gerencial do Judiciário, um outro passo importante fora os concursos públicos que recrutam através de exames rigorosos, magistrados e servidores qualificados, prontos a adotar novas tecnologias e técnicas de trabalho em prol de um judiciário que garanta o acesso à justiça e a razoável duração do processo.

Muito se tem feito para limpar a imagem do Judiciário perante a sociedade, pretende-se deixar o rótulo de morosidade no passado, ganhar a credibilidade, através de planejamentos estratégicos eficazes, mas as metas não devem ficar apenas no papel, em um organograma multicolorido, elaborado por uma grande empresa, essas metas devem ser direcionadas, fracionadas condizentes com a realidade das unidades, porque o judiciário não se faz apenas nas cortes superiores, o Judiciário a que o cidadão tem acesso começa na primeira instância no processo de conhecimento, em cartórios abarrotados de processos, com poucos servidores e com Juízes, polivalentes, “clínicos gerais”.

Adotar um modelo gerencial no Judiciário, não é só estabelecer metas de números de julgados, controle de gastos, é aplicar técnicas gerenciais na tramitação

do feito, tornando juízes, assessores, analistas, chefes de cartório, técnicos judiciais servidores com competência gerencial e operacional.

Observa-se que apesar de haver boas práticas adotadas, manuais de rotinas editados, recursos tecnológicos, ainda não há uma uniformização das rotinas dentro das unidades judiciais, de modo que cada unidade mesmo que pertencentes ao mesmo Tribunal trabalham de formas diferentes, não seguem um caminho uniforme, o que dificulta um diagnóstico e possivelmente o desenvolvimento de um planejamento estratégico eficaz.

REFERÊNCIAS

BRASIL, (1988). **Constituição da República Federal do Brasil**. Brasília – DF. Disponível em: <http://www.senado.gov.br>, acesso em 20 de maio de 2014.

CAHALI, Elizabete Schwerz. **GERENCIAMENTO DE PROCESSOS JUDICIAIS** Em Busca da Efetividade da Prestação Jurisdicional., Porto Alegre: CONSIJ-CFJ, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro, Editora Campus 2005.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Banco de Boas Práticas**. Brasília, CNJ, 2014. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas>. Acesso 17 de maio de 2014.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resoluções**. Brasília, CNJ, 2014. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_46_Acesso em 17 de maio de 2014](http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_46_Acesso_em_17_de_mairo_de_2014)

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Manual Prático de Rotinas Criminais**. Brasília, CNJ, 2014. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/noticias-gerais/8261-cnj-abre-consulta-publica-sobre-plano-de-gestao-para-as-varas-criminais>. Acesso 17 de maio de 2014.

CORREGEDORIA GERAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA – **Facebook**. Paraíba, 2014. disponível em www.facebook.com/cqjpb.oficial, visualizado em 23 de maio de 2014

HESPANHA, Antônio Manuel, **Panorama Histórico da cultura jurídica Européia**, Portugal: Publicações Europa-América,1997.

GRINOVER, Ada Pellegrini ; CINTRA, Antonio Carlos de Araujo. **Teoria Geral do Processo**. São Paulo. Editora Malheiros Editores. 2009

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

NOVELINO, Marcelo. **Manual de Direito Constitucional**. Volume Único. São Paulo. Editora Método. 2014

PAULO, Vicente e ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito Constitucional descomplicado**. São Paulo: Editora Método, 2009.

SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de Processos Judiciais**. São Paulo, Saraiva, 2010