

Documento técnico 1

Buscando uma nova organização judiciária



P/FGV Projetos
DT
1/2008
AB

N.Cham P/FGV Projetos DT 1/2008
Título: Buscando uma nova organização
judiciária.



405793

Ac. 107878

AB

DETILIO VARGAS

FGV PROJETOS



Este Documento Técnico apresenta uma coleção de documentos produzidos com base na experiência vivida com a participação em projetos de consultoria de gestão em órgãos públicos brasileiros, especialmente em diversos Tribunais das várias Justças do nosso País.

Em particular, a equipe participou de projetos de modernização e de re-estruturação nos Tribunais Regionais do Trabalho da 2ª Região (Grande São Paulo e Baixada Santista) e da 12ª Região (Santa Catarina), nos Tribunais de Justiça de São Paulo e de Pernambuco e no Tribunal Superior do Trabalho.

Esses projetos também proporcionaram contato profissional direto dessa equipe de consultores com os integrantes dos demais Tribunais Regionais do Trabalho, de vários dos Tribunais Estaduais, do Tribunal Regional Federal da 3ª Região (São Paulo), do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo e do Superior Tribunal de Justiça.

Muito proveitosas foram também as atividades desenvolvidas com a equipe do Conselho Nacional de Justiça e do Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Em outras ocasiões, a equipe trabalhou com a Advocacia Geral da União e com a Procuradoria Geral da União, na re-estruturação daqueles órgãos.

O novo modelo de funcionamento da Justiça brasileira está sendo forjado com a atuação dos Conselhos e vai necessariamente incorporar novas idéias e conceitos muito diferentes daqueles que lhes eram típicos. Independentemente de novidades que venham a constar de revisões da legislação processual brasileira, o Poder Judiciário vai precisar apresentar desempenho muito superior ao que demonstrou até agora.

Não é possível melhorar de forma significativa o desempenho geral em termos de volume de processos judiciais e de prestação de outros serviços sem o emprego intenso da informática.

O artigo "Processo judicial eletrônico – Lei 11.419 – alguns possíveis impactos decorrentes da sua adoção" trata exatamente dos benefícios das novas tecnologias e de como os Tribunais devem se organizar para obtê-los.

O artigo "A Revisão dos Processos de Trabalho leva a novo Sistema Informatizado da

Justça (SUAP / JT)" apresenta não apenas alguns dados técnicos sobre o sistema informatizado que será a base da informática da Justiça brasileira, como também o processo utilizado para desenvolver a concepção funcional dele, com a participação de representantes de Tribunais do País todo.

A organização geral dos órgãos da Justiça e dos Tribunais de Justiça em particular é explorada nos artigos "Novo modelo de organização da Justiça", "Estruturação e organização dos tipos de varas judiciais típicas do Poder Judiciário Paulista", "Critérios objetivos para a estruturação de Comarcas e Varas" e "Organização do Poder Judiciário Paulista". Eles trazem a proposição do emprego de critérios racionais para apoio nas decisões fundamentais de estruturar os Fóruns e as Comarcas de maneira objetiva, fazendo melhor emprego possível dos recursos que tendem a ser cada vez mais escassos.

O artigo "Planejamento e Gestão Institucional no Poder Judiciário" desenvolve as idéias que estão norteando o aperfeiçoamento da gestão dos Tribunais. As principais ferramentas empregadas são: o Planejamento Estratégico, os Indicadores de desempenho institucionais e os painéis de instrumentos.

O artigo "Novas linhas de gestão de Recursos Humanos no Judiciário" apresenta o papel estratégico a ser desempenhado pela área de recursos humanos nas instituições públicas a partir da implementação de uma gestão estratégica voltada ao alcance de resultados.

O artigo "As duas demoras da Justiça" apresenta de forma clara e objetiva a preocupação crescente com o atendimento ao público nas unidades judiciárias e o impacto que esse atendimento tem na imagem que a população faz do Poder Judiciário.

O futuro da Justiça é previsivelmente repleto de novos desafios e maior volume de solicitações por um lado e de novas tecnologias e novos recursos do outro lado. Caberá ao Poder Judiciário escolher os caminhos para o seu desenvolvimento da forma mais produtiva possível.

Organização: José Ernesto Lima Gonçalves e Fausto Bernardes Morey Filho.

Editoração, arte e montagem: Fausto Bernardes Morey Filho.

Revisão de texto: Maria de Fátima Oliveira Venancio.

Foto da capa: Obtida no Google (imagens).

Os dados estatísticos apresentados neste documento são de domínio público.

São Paulo, fevereiro de 2008.

1. PROCESSO JUDICIAL ELETRÔNICO - LEI 11.419/06

ALGUNS POSSÍVEIS IMPACTOS DECORRENTES DE SUA ADOÇÃO

Fausto Bernardes Morey Filho

O Projeto de Lei 5.828 que dispunha sobre a informatização do processo judicial tramitou no Congresso Nacional por vários anos. Em 16 de dezembro de 2006, a Lei 11.419 foi promulgada tendo entrado em vigor no dia 19 de março de 2007. Ela alterou ainda a Lei 5.869 - Código de Processo Civil de 11 de janeiro de 1973, possibilitando modificação importante na organização da prestação de serviços jurisdicionais.

Apesar da Lei não ter natureza impositiva, ela estabeleceu as condições necessárias à modificação do rito processual com vistas à utilização plena dos recursos tecnológicos hoje disponíveis, propiciando uma oportunidade única ao Poder Judiciário nacional para melhorar o atendimento ao público e o seu desempenho. O objetivo deste artigo é tratar, de maneira não intensiva, alguns dos possíveis impactos decorrentes de adoção da Lei.

Contexto

A Reforma da Gestão Pública de 1995/98 estabeleceu um novo princípio para o funcionamento dos órgãos do Poder Público com a introdução do sistema de responsabilização gerencial que inclui o controle por resultados, a busca pela excelência e o controle social por organizações da sociedade civil e pela mídia (Bresser Pereira, 2005).

Os gestores públicos devem atender aos princípios de organização burocrática do Estado e seus controles clássicos de supervisão, regulamentação detalhada, auditoria e também de respeito às leis, impessoalidade, estruturação subordinativa com prefixação de atribuições e controle "a priori". Porém, com a introdução de sistema de responsabilização gerencial, os gestores devem adotar a administração por objetivos e resultados definidos em função dos usuários, com controles "a priori" e "a posteriori".

Os Tribunais de Contas – TC, quando da análise da prestação de contas dos órgãos públicos, tradicionalmente têm focado a sua atuação no exame exaustivo da legalidade dos

atos, no cumprimento das formalidades e no cumprimento de aspectos burocráticos. Recentemente (2006), o Tribunal de Contas da União – TCU passou a exigir também a prestação de contas sobre os planos e resultados dos órgãos, fato que aparentemente, com o tempo, será adotado de forma universal.

A conjugação deste dois modelos é a principal novidade conceitual a ser incorporada pelo Poder Público contemporâneo. A responsabilização gerencial torna-se compulsória aos administradores públicos que, além de seguirem as leis e as regras burocráticas, devem simultaneamente buscar os resultados para os usuários e os contribuintes.

No âmbito do Judiciário, surgiram assuntos urgentes a serem cuidadosamente tratados pelos responsáveis de seu funcionamento. Entre outros, são:

- Celeridade e efetividade da prestação de serviço jurisdicional;
- Acessibilidade da população à Justiça;
- Transparência, controle e coordenação administrativa, e
- Eficiência.

A busca pela celeridade e acessibilidade deve ser pautada pelo controle e coordenação administrativa e pela busca intencional e permanente da eficiência¹ nos termos do art. 37 da Constituição Federal. A administração gerencial está inserida no âmbito de um processo de transformação que deu origem à Reforma do Estado. O princípio da Eficiência passou a vigorar como preceito constitucional, com missão precípua de internalizar um novo paradigma de atuação pública.

¹ "O princípio da eficiência, além disso, pode ser percebido também como uma exigência inerente a toda atividade pública. Se entendermos a atividade de gestão pública como necessariamente racional e instrumental, voltada a servir ao público, na justa proporção das necessidades coletivas, temos de admitir como inadmissível juridicamente o comportamento administrativo negligente, contra-produtivo, ineficiente. Não se trata de uma extravagância retórica. Raciocínio semelhante vem sendo adotado há anos pela doutrina alemã, que chega a afirmar ser o princípio da eficiência um *princípio constitucional estrutural pré-dado* ou, como parece melhor, uma decorrência necessária da cláusula do Estado Social".

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

Quando são analisadas as séries temporais de dados e informações² obtidas junto à Justiça Federal, Trabalhista e Estadual é possível constatar que os índices médios de eficiência da Justiça têm decrescido sistematicamente nos últimos anos. Na maioria das unidades jurisdicionais o tempo de tramitação de processos tem subido concomitantemente com o crescimento do seu custo de tramitação³.

Isto pode ser observado tanto com relação aos cálculos de médias gerais quanto aos de médias por competência. No geral e em termos reais, o volume da prestação de serviços jurisdicionais cresce a uma taxa proporcionalmente inferior à observada com relação aos recursos aplicados.

A Presidente do Supremo Tribunal Federal Ministra Ellen Gracie, em pronunciamento proferido no Congresso de Inovação e Informática do Judiciário - CONIP JUD, realizado em Brasília em setembro de 2006, tratou de importantes temas e questões relativas ao funcionamento da Justiça no Brasil. Suas declarações, apresentadas a seguir, constituem um diagnóstico preciso sobre a atual realidade do Poder Judiciário no Brasil.

"Há um senso de urgência a nos impelir para o conagraamento de esforços.... Nosso passivo já alcança números insuportáveis.... Temos desenvolvido nosso trabalho, diante da maré montante de demanda, com a dedicação inexcedível de uma magistratura e de um corpo funcional subdimensionados para seguirmos utilizando a metodologia tradicional.

Como são inevitáveis as resistências a aumentos de despesa com a

2 Em especial as constantes da resolução 15 do Conselho Nacional de Justiça - CNJ. Ressalta-se que o CNJ ainda está aprimorando seu sistema de estatísticas, o que inclui a definição e nomenclatura dos descritores estatísticos e a padronização da obtenção dos dados.

3 Dado atualizado pelo IPC.

máquina pública, ou revisamos nossos métodos de trabalho ou encararemos a inviabilidade...."

São muitos os desafios a serem enfrentados pela Justiça Brasileira nos próximos anos, alguns deles decorrentes da necessária revisão do seu atual modelo de gestão e métodos de trabalho. Outros, mais complexos e profundos, são decorrentes da difícil tarefa de contornar as barreiras culturais estabelecidas nas arraigadas rotinas cotidianas de trabalho, aprendidas e consolidadas por décadas de prática. A extensão territorial e a abrangência das competências legalmente atribuídas aos entes do Poder Judiciário são alguns dos elementos que demonstram, do ponto de vista finalístico, administrativo e operacional, a complexidade do funcionamento da Justiça.

Parece não ser mais possível obter o incremento da eficiência no Poder Judiciário Brasileiro apenas pela simples ampliação de efetivo - Magistrados e servidores ou de suas estruturas de funcionamento.

Diante das crescentes limitações orçamentárias, entre outras, parece improvável que o Poder Judiciário possa seguir adotando a metodologia tradicional para o atendimento de seus grandes desafios. Não cabe aqui tratar da recorrente discussão que envolve as questões legais ligadas ao rito processual, mas olhar para o interior da organização e buscar a melhoria significativa de desempenho por meio da mudança e aperfeiçoamento da prestação de serviços jurisdicionais.

Padrão ou modelo tecnológico

Claramente, parte da metodologia tradicional citada pela Presidente do Supremo Tribunal Federal, Ministra Ellen Gracie, está relacionada ao atual "padrão ou modelo tecnológico - P.M.T." empregado pela maioria dos órgãos do Poder Judiciário Brasileiro e diz respeito ao conjunto de conhecimentos, técnicas e ferramentas utilizadas pela organização na produção de bens ou serviços aos seus "clientes" ou usuários.

O P.M.T. atualmente em uso pela Justiça é composto por autos ou pasta do processo, capas de cartolina ou de plástico, fitas adesivas coloridas, livros e fichas de registro, carimbos, carrinhos para transporte de autos, sovelas⁴,

4 Instrumento longo e afilado de metal utilizado para alinhar as perfurações existentes em processos em papel.

prateleiras para arquivamento de pastas, máquinas de escrever, computadores e sistemas informatizados de apoio, entre outros recursos.

Também fazem parte do atual P.M.T., as atuais habilidades e conhecimentos dos magistrados e servidores, os padrões de operação, as políticas, regras e critérios adotados para seu funcionamento e a estruturação das atividades para prestação de serviço jurisdicional, entre outros componentes.

A utilização de recursos de informática está aquém de seu potencial e o nível de modernidade do atual P.M.T. é baixo e não uniforme. Os sistemas de administração e controle de tramitação de processos judiciais foram desenvolvidos de maneira isolada e, portanto, diferentes em cada um dos entes do Poder Judiciário e, principalmente entre as diferentes instâncias da Justiça.

A adoção do Processo Judicial Eletrônico previsto na nova legislação pode contribuir significativamente para o incremento e modernização do modelo tecnológico empregado na Justiça Brasileira.

A Lei 11.419 e as principais modificações introduzidas

A Lei 11.419 introduz a possibilidade de alterações significativas no funcionamento da Justiça e permite a radical mudança do P.M.T. vigente. Resumidamente, as principais mudanças previstas são⁵:

- Rompimento com a formulação do processo tradicional;
- Os atos processuais passam a ser praticados diretamente no sistema pelo magistrado, promotor, procurador, advogado, defensor e pela própria parte, mediante a assinatura digital certificada e sem a intervenção de servidores de cartórios ou escritórios;
- A assinatura digital baseada em certificado digital emitido por Autoridade Certificadora credenciada entra em vigor;
- As fases e eventos dos processos são unificados, havendo um único registro de todos os atos processuais;
- Interação completa de todos os atores do

processo por meio do sistema;

- A juntada de documentos e expedição de certidões é automatizada eliminando a burocracia;
- Possibilidade de Consulta e Controle, em tempo real e de maneira remota, do andamento dos processos pelos envolvidos;
- Maior rapidez na distribuição, processamento e julgamento de todo tipo de processo ou recurso, pois a petição, entre outros atos, pode ser realizada de forma totalmente eletrônica;
- Acesso instantâneo aos dados dos processos;
- Publicação de atos no Diário da Justiça Eletrônico, de maneira totalmente eletrônica e assinada digitalmente, entre outros.

Para a adoção do processo judicial eletrônico e sua operação estão previstos mecanismos técnicos que deverão ser implementados previamente, quais são:

- **Documentos Eletrônicos** - são considerados originais para todos os efeitos legais e os digitalizados têm a mesma força probante dos originais;
- **Assinatura Eletrônica** - Assinatura digital baseada em certificado digital emitido por Autoridade Certificadora credenciada. Válida para petições, recursos e todos os atos processuais (Padrão ICP-Brasil);
- **Protocolo Eletrônico** - O Poder Judiciário fornecerá protocolo eletrônico dos atos processuais realizados em meio eletrônico, no dia e hora do seu envio ao sistema;
- **Diário da Justiça Eletrônico** - Publicação eletrônica substituindo, para quaisquer efeitos legais, outro meio ou publicação oficial à exceção dos casos que, por lei, exigem intimação ou vista pessoal. O conteúdo das publicações deve ser assinado digitalmente com base em certificado emitido por Autoridade Certificadora;
- **Portal Próprio** - A Intimação eletrônica deverá ser em portal próprio da Justiça e dispensa a publicação no órgão oficial. A intimação eletrônica é considerada intimação pessoal, inclusive para a Fazenda Pública. A consulta do intimando deve ser certificada eletronicamente nos autos;
- **Intervenção Direta** - A distribuição de petição inicial, a juntada de contestação, a juntada de recurso e juntadas em geral poderão ser praticadas diretamente pelos advogados públicos e privados, sem intervenção do cartório judicial, devendo se dar autuação automática;

⁵ Conforme explanação do Juiz Federal Sérgio Renato Tejada Garcia, Secretário-Geral do Conselho Nacional de Justiça, no CONIP Judiciário em setembro de 2006.

- **Governança de processos** - Acesso instantâneo aos dados dos processos pelos magistrados, advogados públicos e privados, procuradores, partes, e Ministério Público, atentando para as cautelas nas situações de sigilo e segredo de justiça e garantindo a integridade dos dados e andamentos.

Considerando que as leis podem suscitar diferentes interpretações por parte dos variados atores envolvidos na sua aplicação, é esperado que os profissionais da área busquem o entendimento sobre a sua aplicação e efeito diretamente no texto da Lei e nas eventuais análises jurídicas proferidas por entidades técnicas como a OAB.

Cada Tribunal deverá, por previsão legal, regulamentar Lei. Este ato oferecerá novos subsídios para o completo entendimento de sua abrangência.

Alguns possíveis impactos

A efetiva aplicação da Lei possibilitará, nos próximos anos, a introdução de modificações significativas no funcionamento da Justiça, com profundo impacto nas rotinas de trabalho e nas atribuições dos servidores, principalmente de escreventes⁶ e oficiais de justiça, mas inclusive de magistrados.

Serão afetadas também as estruturas físicas dos próprios Fóruns, a forma de realizar o atendimento ao público, a gestão de pautas e audiências, entre outros. A seguir veremos alguns impactos.

1. Nos processos de trabalho típicos

O processo digital exige uma reinvenção total dos processos de trabalhos de prestação de serviços jurisdicionais para a 1ª, 2ª Instância e Instância Superior. A adequada aplicação da nova Lei e dos novos sistemas, tais como o SUAP / JT⁷, permitirão

6 A nomenclatura do cargo possui outras denominações em diferentes unidades da Justiça tais como: analistas ou técnicos judiciários.

7 Sistema Unificado de Administração de Processos – SUAP / JT será a principal ferramenta para a integração digital e a informatização do processo judicial na Justiça do Trabalho. (TST). O sistema absorverá os sistemas e-DOC, e-JUS, Cálculo Trabalhista Rápido, Carta Precatória Eletrônica e AUD (de informatização de salas de audiência) e outros sistemas hoje em funcionamento nos Tribunais trabalhistas.

Observação: Há uma proposta da parceria entre o CSJT e o CNJ para usar a "coluna vertebral" do SUAP como ponto

que muitas das atividades realizadas hoje pelos servidores e magistrados possam ser cumpridas de maneira automática e completamente distinta da atual, porém, a regulamentação da Lei não deverá corresponder à mera automação do processo de trabalho judiciário nos termos de seu funcionamento atual, mas também considerar a sua completa reformulação.

Não se trata de informatizar a "burocracia e as atuais rotinas de trabalho" mas, ao contrário, é a busca por sua mais radical modificação possível.

A reinvenção dos processos de trabalho deverá incorporar as expectativas da Sociedade, dos Jurisdicionados, do Poder Judiciário e considerar todas as modificações e possibilidades técnicas previstas na Lei. Deveria inspirar a concepção de idéias, premissas e diretrizes para o re-projeto radical do funcionamento dos Fóruns, Turmas, Câmaras, Ofícios ou Varas eletrônicas visando à construção do Poder Judiciário do futuro.

Citamos como exemplo, o plano que a Justiça Trabalhista adotou para a sua modernização. Durante o ano de 2006, o Tribunal Superior do Trabalho - TST estabeleceu os requisitos e as definições para o desenvolvimento do seu novo sistema informatizado e unificado nacionalmente, o SUAP / JT. A implantação de Ofícios e Fóruns digitais, bem como o início de operação de tal rito em unidades que já possuem processo tramitando em papel, deve ser precedida por criteriosa análise da estrutura física, capacitação das pessoas nos novos processos de trabalho e sistemas, além do adequado dimensionamento dos impactos do novo rito sobre os magistrados e servidores.

A complexidade e extensão do processo de trabalho típico da esfera judiciária é um obstáculo concreto que pode tornar esta tarefa mais difícil e demorada.

2. Nas atribuições dos envolvidos

A aplicação da nova Lei conjugada com a implantação dos novos sistemas informatizados propiciará, num futuro próximo, mudanças importantes no escopo do trabalho dos servidores, nas rotinas das unidades judiciárias e em suas estruturas organizacionais. A mudança

de partida para a criação do processo eletrônico para o Poder Judiciário. – FONTE (Carmem Feijó)- Assessoria de Comunicação Social - Tribunal Superior do Trabalho.

do ferramental tecnológico utilizado para a realização dos trabalhos afetará as atribuições dos servidores, em decorrência, por exemplo:

- Da substituição de autos físicos (pastas de processo), livros de registro, fichas e carimbos, entre outros, por processos eletrônicos,
- Das decorrentes modificações na tramitação processual com a eliminação da necessidade de intervenção de servidores, como por exemplo, no processamento de petições iniciais, intimações e publicações.
- Do fato que muitas intimações e notificações serão realizadas pelo Portal da Justiça, entre outros.

Os servidores do futuro terão atividades muito mais próximas às de um assessor técnico de Desembargadores e Juizes, com conhecimento em tecnologia de informação e gestão administrativa, pois muito da responsabilidade pelo desempenho da unidade será sua atribuição. As atividades hoje desenvolvidas por eles são predominantemente de caráter manual, tais como, juntada de petições, registros em livros e em fichas de controle.

Modificações nas atribuições constantes no plano de cargos e carreiras tornam-se necessárias em função da aplicação da Lei e de outras mudanças no funcionamento da Justiça, que se tornarão cada vez mais constantes. As novas contratações de pessoal deverão ser precedidas por estes ajustes.

3. Na carga de trabalho

O processamento eletrônico dos autos previsto na Lei 11.419 representará uma significativa redução da atual carga de trabalho dos profissionais envolvidos⁸. Esta redução implicará em modificações no dimensionamento e na distribuição dos recursos humanos pelas unidades judiciárias e estas questões deverão ser consideradas quando da regulamentação da Lei pelos entes da Justiça.

4. Nas atividades das seções e serviços de distribuição

A Lei 11.419 permite que as partes peticionem diretamente no sistema, inclusive a petição inicial. Com o passar do tempo, a

8 Analistas, Técnicos Judiciários e Escreventes, entre outros.

estrutura organizacional e as atribuições dos Offícios / Seções de Distribuição deverão ser reavaliadas, pois suas atribuições serão esvaziadas, dado que não haverá mais processo em papel e os sistemas cuidarão automaticamente das regras e critérios pertinentes ao assunto.

5. Nas rotinas de trabalho dos magistrados

A adoção do processamento eletrônico de autos acarretará modificações nas rotinas trabalho dos magistrados podendo, inclusive, ampliar-lhes a carga de trabalho num primeiro momento. Não se pode dimensionar precisamente o impacto decorrente da aplicação da Lei e nem utilizar o atual trâmite processual em papel como referência. Será necessário estudar os efeitos práticos nas atividades desenvolvidas e, num segundo momento, empreender os ajustes necessários que poderão determinar uma eventual mudança relativa entre o número de magistrados e servidores e na celeridade da tramitação do processo, entre outros.

6. Nas instalações físicas

A aplicação da Lei culminará na eliminação gradual e quase total dos processos em papel, exceção feita ao processo de competência criminal. Assim, pode-se esperar uma redução progressiva da necessidade de espaços físicos hoje destinados ao armazenamento de processo nas instalações da Justiça.

Mudanças do "Padrão ou Modelo Tecnológico", incluindo as facilidades previstas pela Lei, terão como consequência a necessidade de adaptação do uso das instalações físicas das unidades, adaptando-se à consequente diminuição do fluxo de pessoas nas instalações da Justiça. A título de ilustração, citamos os seguintes serviços passíveis de realização pela *Internet*.

- Vista ao processo pelos envolvidos;
- A distribuição de feitos e petições;
- Publicações eletrônicas em diários oficiais;
- A citação ou notificação, entre outros.

7. No atendimento ao público

Os recursos tecnológicos previstos pela Lei poderão ser utilizados para melhorar e modificar a forma como é realizado o atendimento ao público.

O uso intensivo da *Internet* levará a uma significativa redução do fluxo de pessoas pelas unidades da Justiça, resumindo-se esta necessidade apenas para o caso das audiências. Porém, mesmo neste caso, está em discussão a autorização legislativa para a realização de tele-audiência, prevista inicialmente para o atendimento aos detentos, que não mais serão deslocados de suas unidades prisionais.

A eliminação de espaços físicos de armazenagem de processos, a instalação de equipamentos de auto-atendimento, a diminuição do fluxo de atendimento no protocolo de atos, entre outros, indica que haverá a necessidade de re-projetar todas as instalações físicas dos Fóruns e também suas rotinas de atendimento ao público. Aqui cabe o exemplo das agências bancárias. À medida que ampliavam sua informatização e ofereciam mais recursos de auto-atendimento em suas instalações ou por meio da *Internet*, foram modificando as suas instalações para atender às novas demandas de seus usuários.

8. Na integração entre os entes do Poder Judiciário

O Poder Judiciário tem se mobilizado para a padronização da nomenclatura utilizada nas cortes. Este trabalho de taxonomia associado à padronização que poderá ser obtida por ocasião da regulamentação da Lei 11.419 pelos vários entes da Justiça poderá resultar em um sistema judiciário completamente integrado e mais ágil, facilitando, não só o trâmite processual entre a 1ª e 2ª Instância, mas entre estas e as superiores.

A padronização da nomenclatura e o processo judicial eletrônico podem contribuir para a integração do Poder Judiciário com os sistemas informatizados de outros órgãos públicos, em patamares substancialmente superiores aos hoje existentes, atendendo ao objetivo de aumentar a eficiência e a eficácia na prestação de serviços jurisdicionais.

Hoje, por exemplo, há um acordo conhecido como BACEN/JUD celebrado entre Tribunais e o Banco Central que permite aos magistrados acesso às contas bancárias de devedores através do CPF ou CNPJ e o conseqüente bloqueio dos saldos ali existentes para fazer frente ao pagamento à parte. No futuro, convênios desta natureza poderão ser celebrados visando integrar, por

exemplo, a Justiça com os cartórios de registros de imóveis, de registros de patentes e com DETRANs, entre outros.

Convênios com as secretarias de administração penitenciária, delegacias e até mesmo com a Empresa de Correios e Telégrafos permitirão a troca de informações digitais certificadas, propiciando substancial mudança na forma da Justiça operar, com ganhos de eficiência e celeridade.

9. Na coleta e no tratamento de descritores estatísticos e indicadores de desempenho

Dentre as rotinas de trabalho das unidades do Poder Judiciário existe uma em especial que demanda muito esforço: obter dados e descritores estatísticos para o apoio à gestão dos tribunais e para atender à determinação da Resolução nº 15 do CNJ.

A modernização dos sistemas informatizados deve adicionar funcionalidades relativas à automação da coleta e tratamento de dados sobre a administração dos processos. O SUAP / JT já tem tais funcionalidades previstas em sua especificação. A incorporação de funcionalidades estatísticas no sistema, além de propiciar a redução de trabalho nas unidades judiciais, poderá facilitar a adoção de um modelo de gestão que considere os indicadores de desempenho no processo de tomada de decisão administrativa.

10. Nas rotinas de trabalho de profissionais envolvidos com o Poder Judiciário

Considerando que trabalhos burocráticos típicos, hoje realizados pelos escritórios de advocacia, poderão ser totalmente realizados por meio eletrônico. É possível prever que ocorrerão significativas mudanças na rotina destes escritórios, dos advogados públicos e privados e, até mesmo, das partes e do público em geral.

Mesmo antes da promulgação da Lei, muitos Tribunais, como o Tribunal Regional do Trabalho - 2ª Região - Varas da Capital de São Paulo, já haviam adotado o pré-cadastramento de petição inicial pela *Internet*. Porém, antes da entrada em vigor da Lei 11.419, o advogado necessitava deslocar-se até a unidade de atendimento do TRT para dar entrada nos documentos em papel. Este procedimento poderá ser completamente abolido.

A tradicional atividade de "fazer o fórum", realizada geralmente por estagiários do direito, será radicalmente mudada ou mesmo extinta. É possível especular como seriam as réplicas e tréplicas dos advogados no Tribunal do Júri, sem que eles tivessem as pastas de processo em suas mãos para consultá-las ou mostrá-las aos jurados...

Poderá ocorrer ainda, a necessidade de modificação no currículo dos cursos de direito visando possibilitar a adequada preparação para que os alunos possam atuar no novo padrão tecnológico e rito processual.

11. Outras considerações

Certos aspectos decorrentes da adoção e aplicação dos processos eletrônicos previstos pela Lei merecem atenção especial.

Regulamentação

A Lei 11.419 prevê no artigo 18 que os órgãos do Poder Judiciário deverão, para permitir a sua aplicação, regulamentá-la, no que couber, no âmbito de suas respectivas competências. A regulamentação a ser definida por cada um dos entes do Poder Judiciário deverá levar em conta o estágio do processo de informatização em curso em cada unidade, mas também os avanços proporcionados pela aplicação da própria Lei.

Recentemente o TST concluiu a regulamentação da Lei. Ele levou em consideração aspectos decorrentes da disponibilidade incremental e evolutiva já planejada para os seus recursos e sistemas informatizados e que deverá ser adotada nacionalmente.

Normas de trabalho

Será necessário adaptar as Normas de Trabalho Judiciárias de Primeira e Segunda Instância com o objetivo de permitir que a informatização seja realizada em um ambiente livre dos excessos burocráticos e considerando o processamento eletrônico de feitos nos termos da Lei 11.419, evitando informatizar a burocracia.

Observações

O texto tratou alguns dos possíveis impactos da aplicação da Lei 11.419 com foco, principalmente, nos aspectos organizacionais e operacionais. Outros aspectos poderão ser discutidos e aprofundados considerando o ponto de vista técnico e profissional dos magistrados, servidores da Justiça, advogados, procuradores e membros do Ministério Público, entre outros.

Referência bibliográfica

- AGUILAR CORTEZ Luís Francisco. Estudos sobre os Serviços de Execução Fiscal do Tribunal de Justiça de São Paulo.
- BRESSER-PEREIRA, L.C. Reforma da Gestão e avanço social em uma economia semi-estagnada in LEVY, E. e DRAGO, P.A. (org), Gestão Pública no Brasil Contemporâneo, edições FUNDAP 2005.
- CALHAO, A.E.P. O princípio da eficiência na administração da Justiça, Edição RSC Editora, 2007. p. 88.
- MOREY FILHO, F.B., *Os impactos operacionais da Lei 11.419/06 no funcionamento da Justiça* in LIMA GONÇALVES, J.E (org) A construção do novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo – V.II, Editora Plêiade, 2007.
- MODESTO, PAULO, Notas para um Debate sobre o Princípio da Eficiência. Revista de Direito Administrativo & Constitucional, Ano 2, n. 7, p. 40

2. NOVO MODELO DE OPERAÇÃO DA JUSTIÇA

Fausto Bernardes Morey Filho
José Ernesto Lima Gonçalves

A forma tradicional de operação da Justiça é basicamente artesanal e repetitiva. A elaboração intelectual está restrita, na maior parte das vezes, a certas atividades da atuação dos magistrados.

Milhões de processos em papel são submetidos anualmente à Justiça brasileira e, em função do volume físico e da constante necessidade de manuseio dos autos pelo Tribunal e pelas partes durante seu processamento, muito espaço físico é demandado, tanto para armazenamento quanto para atendimento ao público.

Nas organizações do porte dos Tribunais brasileiros, com o passar do tempo, o trabalho se torna cada vez mais complexo em termos de volume e particularidades, dificultando a sua gestão e contribuindo para uma baixa flexibilidade que caracteriza muitas das organizações burocráticas.

O enfrentamento destes desafios se dá, normalmente, pela multiplicação da criação de áreas e da ampliação da estrutura administrativa. O escopo de atuação das pessoas neste tipo de organização é tradicionalmente estreito, com baixa integração e delegação de autoridade para a tomada de decisão.

Apesar de alguns servidores realizarem tarefas mais nobres de apoio aos magistrados, no modelo atual de operação, as atividades empregadas durante todo o trâmite processual estão muito relacionadas com a natureza meramente mecânica e vazia de conteúdo, com impacto negativo nos aspectos da gestão da Justiça e no moral dos servidores.

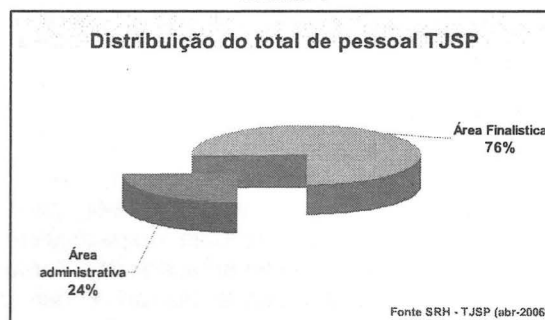
O padrão tecnológico empregado atualmente pela Justiça, fundamentado no papel e extremamente burocrático, tem impacto direto na celeridade da tramitação dos processos e na eficiência dos entes envolvidos, entre eles, magistrados e servidores, escritórios de advocacia e cidadãos-usuários.

Em função da natureza artesanal das atividades e do expressivo volume de processos, seria natural de se esperar que quase absoluta maioria dos servidores

estivesse a serviço da execução de atividade finalística ou exclusivamente judiciária, por exemplo: expedição de protocolo, juntada de documentos, entre outros, restando aos demais servidores as atividades administrativas e de apoio.

Dados da Justiça Paulista mostram que 24% do quadro de pessoal atua em atividades administrativas. Ver o gráfico a seguir.

Gráfico 1



Vale ressaltar que tal distribuição, mantida sua devida proporção, também se aplica para outros Tribunais, uma vez que o padrão tecnológico empregado é comum para toda a Justiça brasileira.

Dados os elementos aqui apontados sobre o funcionamento operacional da Justiça Brasileira, parece que a mudança do padrão tecnológico e seus possíveis impactos são as mais promissoras possibilidades na busca da melhoria da gestão e da eficiência dos Tribunais.

Algumas novidades

Nos próximos anos, a exemplo de outros serviços públicos, o novo modelo de operação da Justiça estará fortemente baseado na automação da maior parte de suas atividades e o uso intensivo da tecnologia da informação eliminará atividades manuais dos servidores e presenciais das partes. Para tanto, o processo de automação conta com suporte legal, consolidado na Lei 11.419 de dezembro de 2006. Algumas outras novidades trazidas pela lei podem ser vistas no Capítulo 1.

O emprego de recursos tecnológicos desta natureza, além de dinamizar o fluxo de informações, organizar e facilitar seu

armazenamento e acesso permite liberar tempo consumido nas atividades operacionais, permitindo que o potencial intelectual seja explorado de maneira mais adequada.

Mesmo a produção intelectual poderá ser muito facilitada com as novas ferramentas disponíveis. Elas ajudarão em atividades como a de pesquisa de jurisprudência, de análise de casos semelhantes, entre outros, numa escala totalmente inédita e desconhecida no modelo atual.

Considerando aspectos de gestão do Tribunal, um novo sistema informatizado e integrado permitiria a obtenção automática de dados e variáveis estatísticas capazes de apoiar o controle do desempenho da organização ao longo do tempo e sua gestão.

A idéia de "auto-serviço", hoje distante da realidade do Poder Judiciário, tem futuro promissor. Muitos dos serviços prestados pelo Poder Judiciário poderão ser oferecidos por esse meio. É o caso, por exemplo, da emissão de certidões, licenças e informações sobre o andamento dos processos judiciais.

Como decorrência, torna-se previsível a redução do tamanho das equipes de servidores dos escritórios e a ampliação dos espaços necessários para a instalação dos balcões de atendimento ao público e dos equipamentos de auto-serviço que demandarão uma revisão da alocação do espaço disponível nos prédios da Justiça e, portanto, a uma divisão de espaço físico muito diferente da atual entre frente e retaguarda.

Com referência à reestruturação de pessoal, pode-se dizer que a quantidade de servidores por Vara¹ sofrerá redução. Numa unidade judicial que conta hoje com 8 a 16 servidores, na média, a adoção plena do padrão digital poderá reduzir estes números, talvez pela metade.

A idéia central é ter capacidade de produção cada vez maior com número de servidores cada vez menor, tanto em termos relativos como em termos absolutos.

No futuro próximo, a capacidade de processamento de cada Vara só vai depender da capacidade de produção do magistrado. É de se prever, portanto, que deveremos ter maior número de magistrados por Vara.

1 A Vara (juiz e servidores) da Justiça Trabalhista corresponde ao Juízo da Justiça no Estado. Juízo representa o conjunto da Vara (Juiz) e o Ofício (servidores).

Hoje, dos quase 80 serviços prestados pelo TJSP, quase metade deles, além de outras demandas dos usuários, para serem solucionadas de forma plenamente satisfatória não precisaria chegar às Varas. A implantação do auto-serviço também levará a divisão de tarefas diferente entre as Varas e o próprio auto-serviço.

O mesmo raciocínio empregado para a redução do número de servidores na área judiciária se aplica à área administrativa. Conforme apresentado anteriormente, o pessoal administrativo corresponde a aproximadamente 25% do quadro total e este número pode ser reduzido à metade, disponibilizando servidores para reforço nas áreas finalísticas.

As pessoas que não têm formação mínima indispensável para o trabalho nos cartórios podem ser aproveitadas na estruturação das áreas administrativas dos novos Fóruns.

As súmulas vinculantes terão impactos nas Cortes superiores. Muitas causas não serão mais apreciadas. Nos 1º e 2º graus não acatarão mais recursos quando o assunto já tiver deliberação superior, reduzindo o tempo de processamento das causas.

No momento da estruturação do sistema, um esforço de taxonomia e padronização de terminologia empregada pelos Tribunais deve ser conduzido, garantindo a uma total integração entre todos os entes da Justiça e outros órgãos públicos, multiplicando a velocidade de atos, tais como o bloqueio de valores pelo BACEM-JUD hoje já disponível.

Bibliografia

- LIMA GONÇALVES, J.E (org) *A construção do novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo*, FGV, 2005.
- LIMA GONÇALVES, J.E (org) *A construção do novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo – V.II*, Editora Plêiade, 2007.

O Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo – TJSP é o maior Tribunal do Brasil. A sua dimensão é representada por números expressivos. A sua 1ª Instância está estruturada por uma significativa diversidade representada por variadas tipologias de estrutura organizacional e abundante combinação de competências jurisdicionais nas Varas e Ofícios.

A dimensão e a complexidade da Justiça Paulista dificulta o entendimento e a análise organizacional, bem como, a proposição de modificações e ajustes no seu funcionamento que levem a resultados previamente desejados. Este texto apresenta, resumidamente, algumas destas principais estruturas organizacionais da 1ª Instância.

“ São quase 17 milhões de processos em andamento nas mais de 360 Comarcas, Fóruns Distritais e Regionais instalados em pelo menos 600 endereços por todo Estado. Um quadro de pessoal com 360 desembargadores, 1.600 magistrados e 44.000 servidores...”

Mapeamento de Estruturas Organizacionais

O mapeamento da estrutura organizacional foi precedido pela análise dos tipos e categorias das unidades existentes na 1ª Instância do Tribunal Paulista, possivelmente semelhante aos demais Tribunais estaduais brasileiros. As principais unidades físicas e lógicas encontradas são identificadas por nomenclatura própria, tais como:

- Circunscrição Judiciária;
- Comarca-Sede da Circunscrição Judiciária;
- Comarca;
- Foro Distrital, Regional e Central;
- Vara;
- Juizado Especial;

- Ofício;
- Serviço Anexo da Fazenda;
- Ofício e seção de Distribuição Judicial;
- Colégio Recursal, entre outros¹.

Variada Tipologia de Estrutura Organizacional de Primeira Instância

Para facilitar a análise da atual estrutura organizacional do TJSP, as diferentes unidades de 1ª Instância foram agrupadas de acordo com o número de unidades administrativas e jurisdicionais contidas em suas estruturas. Identificadas as semelhanças e diferenças entre suas composições, foi possível enquadrá-las em tipologias consideradas típicas, de acordo com critérios desenvolvidos pela Fundação Getúlio Vargas².

Aproximadamente 60% do total das Comarcas de São Paulo, ou seja, 215 unidades existentes no momento do levantamento realizado, concentram-se em três tipologias (A1, A2 e A3). Entretanto, somente 20% dos feitos em andamento na Justiça Paulista são processados nestas Comarcas. A baixa concentração de feitos acima referenciada pode indicar a existência de inconsistências na decisão da criação de Comarcas, da instalação de novas Varas e até mesmo na alocação de recursos humanos entre as estruturas³.

1 A tabela 2 “Exemplos de nomenclaturas de identificação das unidades físicas e lógicas” apresenta algumas terminologias abordadas no artigo “Mapeamento de Estruturas Organizacionais Complexas” (MOREY FILHO e ROCHA, 2007).

2 Foi atribuído um código de identificação para cada tipo de Comarca, que varia de “A1” a “A9” e “B1”, totalizando 10 tipologias. Detalhes acerca das tipologias adotadas podem ser vistos na Tabela 1.

3 Constatações referentes ao tema são apresentadas no artigo “Mapeamento de Estruturas Organizacionais Complexas” (MOREY FILHO e ROCHA, 2007).

Abundância de combinações de competências jurisdicionais

Foi realizado também um levantamento sobre as competências processadas em cada Vara e respectivo Ofício e como estas unidades são distribuídas pela 1ª Instância do Tribunal Paulista. As principais nomenclaturas empregadas nas Varas e Juizados no Estado são referentes às competências por elas exercidas.

Quadro 1 - Principais nomenclaturas empregadas

<ul style="list-style-type: none">▪ Vara Judicial▪ Vara Cível▪ Vara Criminal▪ Vara da Fazenda Pública▪ Vara da Infância e da Juventude▪ Vara da Infância e da Juventude e do Idoso▪ Vara das Execuções Criminais▪ Vara de Acidentes do Trabalho▪ Vara da Família e das Sucessões▪ Vara do Juizado Especial Cível / Cível e Criminal / Criminal▪ Vara do Júri▪ Vara do Júri e Execuções Criminais	<ul style="list-style-type: none">▪ Vara do Júri, Execuções Criminais, Infância e Juventude▪ Vara do Júri, Execuções Criminais, Infância, Juventude e Idoso▪ Vara dos Registros Públicos▪ Vara Especial da Infância e da Juventude▪ Vara de Falências e Recuperação Judicial▪ Juizado Especial Cível▪ Juizado Especial Cível e Criminal▪ Juizado Especial Criminal▪ Juizado Informal de Conciliação▪ Serviços Anexos da Fazenda
---	--

É possível observar que, além da variedade das estruturas organizacionais nas Comarcas e Fóruns, existe uma significativa variedade de competências nos Ofícios e Varas. Esta realidade dificulta a gestão administrativa do Tribunal e é agravada pela assimétrica distribuição de magistrados e servidores em relação ao volume de feitos pelas diferentes unidades jurisdicionais.

Quadro 2 – Participação das unidades sobre o total

Unidades Judiciárias	Participação s/ total de Unidades	Processos em andamento
<ul style="list-style-type: none">– Ofício Judicial– Ofício Cível– Ofício Criminal– Juizado Especial Cível e Cível e Criminal– Ofício da Família e das Sucessões– Serviço Anexo das Fazendas	92,85%	86,5 %

Apesar da existência de 20 diferentes composições de competências jurisdicionais nos Ofícios e Varas, 92% das unidades no Estado de São Paulo são representadas por

apenas sete delas. O fato destas unidades processarem mais de 85% dos feitos indicaria a necessidade de estreitar o espectro de combinação de competências, adotando, na medida do possível, soluções mais padronizadas para as Varas.

Definição de estruturas organizacionais das Comarcas

É recomendado aos Tribunais que enfrentam uma complexidade organizacional similar à do Judiciário Paulista que utilizem ferramentas de mapeamento e documentação das unidades organizacionais para definir as estruturas organizacionais das Comarcas.

Dentre os aspectos que devem ser levados em consideração estão:

- Volume da distribuição de feitos e da produção jurisdicional para a definição da dimensão da estrutura física e organizacional das áreas finalísticas;
- Estruturação de critérios e padrões para a organização das áreas administrativas da 1ª Instância, lotação de pessoal e da estrutura hierárquica correspondente;
- Evolução do volume de processos distribuídos ao longo do tempo como base do critério primordial para a instalação e / ou especialização de Varas, Ofícios, Serviços Anexos e Juizados Especiais;
- Adoção de soluções técnicas para tratar do crescente volume de processos, mais especificamente com relação a:
 - Uso intensivo de tecnologia de informação e aplicação da nova legislação relativa ao processo judicial eletrônico – Lei 11.419;
 - Nível do conhecimento dos processos de trabalho, implementando melhorias sempre que necessárias, inclusive das normas de serviço.
- A instalação de novas Varas mantendo, na medida do possível, um único Ofício para servi-las, com ampliação do quadro de servidores, ao invés da ampliação do número de estruturas organizacionais;
- A instalação de uma Secretaria de 1ª Instância ligada à Presidência para tratar, entre outros, de importantes aspectos da estrutura das Comarcas.

O modelo adotado para análise da Justiça Paulista pode ser adaptado e

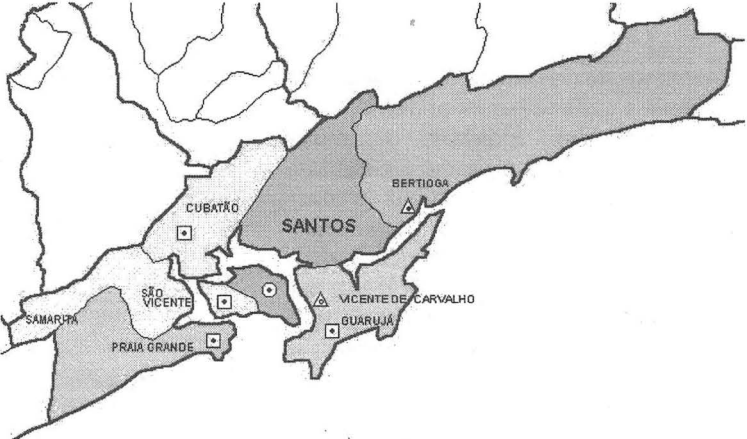
utilizado por qualquer Tribunal do Brasil, ajudando a melhorar sua estruturação e desempenho.

Tabela 1 - Tipologia das unidades da 1ª Instância

Tipo de estrutura tipologia	No. de unidades Jurisdicionais / administrativas	Número de locais Comarcas	Características das Comarcas ou das unidades	% de processos ativos / total
A1*	3	29	▪ Possuem 3 unidades administrativas e jurisdicionais	2,0 %
A2*	4	116	▪ Possuem 4 unidades administrativas e jurisdicionais, sendo uma o Juizado Especial Cível ou Cível e Criminal ou Juizado Informal de Conciliação.	8,8 %
A3*	7	71	▪ Possuem 7 unidades administrativas e jurisdicionais, dentre elas há 2 Varas e Ofícios Judiciais, o Juizado Especial Cível ou Cível e Criminal. Pode haver 8 unidades, sendo a oitava o Serviço Anexo da Fazenda.	10,9 %
A4*	9	16	▪ Possuem 9 unidades administrativas e jurisdicionais, dentre elas há 3 Varas e Ofícios Judiciais, o Juizado Especial Cível ou Cível e Criminal.	3,7 %
A5	10 a 12	18	▪ Possuem de 10 a 12 unidades administrativas e jurisdicionais, dentre elas há 3 ou 4 Varas e Ofícios Judiciais, podendo ter ainda o Juizado Especial Cível ou Cível e Criminal e/ou Serviço Anexo da Fazenda.	6,2 %
A6	11 ou 12	4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possuem 11 ou 12 unidades administrativas e jurisdicionais, dentre elas há 3 Varas e Ofícios Judiciais, podendo ter instalado o Juizado Especial Cível e Serviço Anexo da Fazenda. ▪ Há unidades de Serviço (diretoria de administração Geral) com uma ou duas Seções Administrativas. ▪ Há um Ofício de Distribuição Judicial 	2,72 %
Exemplo de organograma – Tipologia A6			<p style="text-align: center;">Tipologia A6</p>	
A7	13 a 18	8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possuem de 13 a 18 unidades administrativas e jurisdicionais, dentre elas há 4, 5 ou 6 Varas e Ofícios Judiciais, podendo ter instalado o Juizado Especial Cível ou Cível e Criminal, Serviço Anexo da Fazenda, Vara e Ofício de Execuções Criminais. ▪ Há unidades de Serviço (diretoria de administração Geral) com uma ou duas Seções administrativas. ▪ Há um Ofício de Distribuição Judicial 	3,8%
A8	14 a 20	16	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possuem entre 14 e 20 unidades administrativas e jurisdicionais, dentre os quais Varas e Ofícios Cíveis e Criminais e podem ter também: <ul style="list-style-type: none"> o Vara e Ofício da Família e das Sucessões o Vara e Ofício do júri, Execuções Criminais, Infância e Juventude. 	10,3 %
A9	22 a 84	25	▪ Possui de 22 a 84 variadas unidades administrativas e jurisdicionais.	30,6%
B1	variadas	17	▪ As unidades do Foro Central e dos Foros Regionais	19,9 %

* Unidades pequenas

Tabela 2 – Exemplos de nomenclaturas de identificação das unidades físicas e lógicas⁴

Unidade	Descrição
Circunscrição Judiciária	<ul style="list-style-type: none"> - A Circunscrição Judiciária corresponde ao agrupamento de Comarcas. O seu limite territorial e respectiva numeração são determinados por lei.  <p>Exemplo: 1ª Circunscrição Judiciária – Santos</p>
Vara	<ul style="list-style-type: none"> - Normalmente, a cada Vara corresponde um Ofício. - A Vara corresponde a uma unidade jurisdicional. - A criação ou extinção de Varas somente se dá por força de lei. - O Juiz Titular da Vara é o corregedor permanente do Ofício (cartório) correspondente. - Havendo mais de uma Vara em uma Comarca ou Foro Distrital, cria-se uma Seção ou Ofício de Distribuição Judicial que se responsabiliza pela distribuição dos processos entre as Varas. - Há Comarcas com mais de uma Vara de competência cumulativa – Cível e Criminal. Entre elas há uma distribuição de competência jurisdicional (Júri, Infância e Juventude, Execuções Criminais) e de atribuição correcional sobre serviços extra-judiciais (Cartório de notas, de protesto, de registro de imóveis e de registro civil) e da polícia judiciária (polícia civil). - Nos casos em que a especialização é restrita (Cível e Criminal), as Varas Cíveis têm competência ampla na matéria Cível (Cível, Família e Sucessões, Fazenda Pública). - A Vara Cível de competência ampla tem sido especializada mediante a criação e instalação de Varas específicas da Família e Sucessões e Varas da Fazenda Pública, preservando a existente Cível apenas com a competência dos feitos cíveis sem vinculação com os temas específicos objeto da especialização.

Bibliografia

- MOREY FILHO, F.B & ROCHA, H., *Mapeamento de Estruturas Organizacionais Complexas* in LIMA GONÇALVES, J.E (org) *A construção do novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo – V.II*, Editora Plêiade, 2007.

⁴ As tabelas foram elaboradas no âmbito do Projeto de Modernização do Tribunal de Justiça do São Paulo – Fase III com auxílio e conhecimentos técnicos aportados por juizes e servidores que compuseram Equipes Internas do projeto entre 2006-2007.

4. CRITÉRIOS OBJETIVOS PARA A ESTRUTURAÇÃO DE COMARCAS E VARAS

Fausto Bernardes Morey Filho

O presente texto oferece sugestões de padrões, regras e critérios que poderiam ser adotadas pelo Poder Judiciário estadual quanto à estrutura das unidades judiciárias nas Comarcas, nos Fóruns Distritais e nas Regionais.

É evidente que o Poder Judiciário dos Estados sofre demandas políticas por parte de Prefeitos, Deputados e outras autoridades que representam os interesses da população. A resposta a isto se dá, tradicionalmente, por meio da instalação ou especialização de Varas, da elevação de Fóruns Distritais para Comarcas, entre outras.

Porém, a utilização de critérios transcende a estruturação de fóruns. A diferença existente na estrutura da Justiça Federal com cinco unidades regionais e da Justiça do Trabalho com 25 unidades pode, possivelmente, ser explicada por um conjunto de critérios objetivos e técnicos.

Muitas vezes quando não estão disponíveis critérios técnicos para tratar estas e outras demandas, os dirigentes acabam adotando soluções que, involuntariamente, contribuem para que o Poder Judiciário perca eficiência¹. O fato pode ser comprovado pela análise do volume real de recursos financeiros despendidos em relação ao volume de processos solucionados constantes do sistema de estatísticas tratadas pela resolução 15 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ.

A ausência de padrões técnicos pode resultar em distorções na distribuição de pessoal pelos Ofícios relativamente ao número de processos distribuídos e em andamento por especialidade em cada unidade. Portanto, vale ressaltar que mudanças na gestão da 1ª Instância fazem-se necessárias, dado que as soluções usuais não conseguem repercutir positivamente na percepção de eficácia do Poder Judiciário.

Aspectos do funcionamento do Tribunal de Justiça de São Paulo – TJSP serão citados no corpo do texto com o intuito de exemplificar o processo de definição de critérios objetivos desenvolvido pela instituição

para a estruturação de suas Comarcas e Varas.

Adoção de critérios objetivos

A extensão territorial e a abrangência das competências jurisdicionais atendidas pela Justiça de São Paulo são sinalizadores de sua complexidade operacional e organizacional.

A instituição deve apoiar-se num rol de padrões operacionais e de critérios de tomada de decisões para regulamentar o funcionamento da 1ª Instância e para melhorar seu desempenho com relação à prestação de serviço jurisdicional. Eles podem ser aplicados antes ou concomitantemente ao processo de reestruturação organizacional.

Com objetivo de balizar as decisões do TJSP nos assuntos referentes ao estabelecimento de estrutura organizacional judiciária e administrativa nas Comarcas, foi desenvolvida uma relação de sugestões de critérios, pela equipe interna do Tribunal com apoio de consultoria da Fundação Getúlio Vargas, a serem incorporados. Eles são referentes a:

- Enquadramento da Comarca em uma Entrância²;
- Definição das estruturas organizacionais das Comarcas³;
- Instalação e especialização de Varas e Ofícios;
- Instalação de Juizados Especiais;
- Instalação de Serviços Anexos da Fazenda;
- Instalação de Ofícios / Seções de Distribuição;
- Contratação e ou transferência de servidores⁴;

2 Resolução apresentada e aprovada pela Assessoria da Presidência do TJSP com o apoio da Assessoria de Planejamento e Gestão.

3 A regra geral de estruturação organizacional (premissas gerais e regras contidas na Portaria 7249/2005 do TJSP), deverá ser adaptada visando à obtenção de padrões para a organização das áreas administrativas da 1ª Instância, a lotação de pessoal e a estrutura hierárquica correspondente. Grau de terceirização - dependendo das atividades terceirizadas, as unidades poderão ter configurações diferentes e demandar dos servidores com cargos de chefia conhecimentos gerenciais mais atualizados.

4 Nos Tribunais, quando o recurso humano é liberado pela terceirização, ele deve ser mantido no quadro de pessoal e

1 Eficiência econômica.

- Designação de Juizes Auxiliares;
- Designação de Juizes Substitutos, entre outros.

Outros exemplos de critérios e regras podem ser vistos na Tabela 1.

Questões sobre as Unidades das Comarcas

Analisando estatisticamente os Juizados Especiais⁵ do TJSP foi possível constatar que, ao longo dos últimos anos, tem ocorrido um crescimento no tempo médio de pauta destes juizados e uma ampliação acelerada do número de processos em andamento.

Quadro 1 – Mapa de distribuição de processos - TJSP 2004-2006⁶

Vara	Totais da distribuição (em mil processos)			Evolução	
	2006	2005	2004	2005 / 2004	2006 / 2005
CÍVEL	2.196	1.966	1.807	8,8%	11,7%
CRIMINAL	859	693	600	15,5%	24,0%
INFÂNCIA	186	180	169	6,2%	3,4%
EXEC. FISCAL	1.888	1.661	1.360	22,2%	13,6%
JECRIM	454	472	387	22,0%	-3,8% *
JECIVEL	645	770	597	29,0%	-16,3% *
TOTAL	6.228	5.742	4.920	16,7%	8,4%

A distribuição de novos processos nos Juizados Criminal e Civil⁷ vinha apresentando crescimento a taxas elevadas nos últimos anos. No ano de 2006, houve uma diminuição do número de petições iniciais da ordem de -3,8% e -16,3% respectivamente. Ao mesmo tempo observa-se uma aceleração do crescimento do número de feitos distribuídos nas competências Cível e Criminal.

Neste sentido, vale a pena, por exemplo, desenvolver e aprofundar estudos de impactos decorrentes da eventual designação de um Juiz Auxiliar⁸ para todas as Varas de Competência Cumulativa, Varas Cíveis e Varas Criminais em que os respectivos juizes

transferido para outras áreas ou setores. Como a descrição de cargos prevê um escopo estreito de atuação, a transferência poderá gerar eventual reclamação de disfunção.

5 Dados da Corregedoria Geral da Justiça - TJSP

6 Dados da Corregedoria Geral da Justiça - TJSP

7 Mesmo considerando o refluxo no número de ações ligadas à Telefônica.

8 Independentemente das análises contidas neste relatório, o Presidente do Tribunal já anunciou a intenção em contratar Juizes titulares para os Juizados Especiais.

estejam envolvidos também em Juizados Cíveis ou Cíveis e Criminais. Este Juiz Auxiliar seria o responsável pelo JEC e teria como missão desenvolver os esforços de conciliação e manter pautas de audiência com prazos inferiores a 30 dias.

Os Juizes Titulares teriam, então, a responsabilidade de reunirem-se nas Câmaras Recursais⁹, ordinariamente, duas vezes por mês ou com a frequência considerada necessária para que os processos cumprissem tempos de ciclo de execução nos padrões esperados pelo TJSP.

Este caso mostra a necessidade de obter dados acurados, transformá-los em informações que propiciem a definição de regras e critérios objetivos.

Sugestões de regras gerais para a reestruturação Organizacional da 1ª Instância

As premissas gerais sugeridas para serem adotadas na reestruturação da 1ª Instância são:

- O enquadramento de uma unidade judiciária (Comarca ou Fórum Regional) em uma determinada Entrância não deve gerar modificação na estrutura organizacional das áreas administrativas e judiciárias desta unidade;
- O aporte de recursos humanos para a realização da atividade fim (atividades jurisdicionais) deve ser privilegiado em relação às atividades meio (atividades administrativas), adotando os padrões de distribuição de servidores e de cargos de chefia;
- Reduzir a dimensão horizontal (desdobramento das funções) e dimensão vertical (número de níveis hierárquicos);
- Reduzir a fragmentação das estruturas organizacionais e das atividades;
- Eliminar os cargos de chefia não ocupados ou que se tornem vagos quando os titulares se aposentarem ou saírem do Tribunal visando facilitar a adoção dos percentuais padrões de alocação de chefia ao longo do tempo;
- Utilizar recursos informatizados para a realização de todas as atividades em que isto seja aplicável;

9 Independentemente das análises contidas neste relatório, o Tribunal já iniciou estudos para a instalação de Câmaras Recursais concentradas na Capital.

- Valorizar as competências individuais relativas à realização das atividades jurisdicionais;
- Desenvolver e capacitar os servidores para a adoção do conceito "Todos os servidores conhecem tudo e fazem tudo".

Para a Estrutura Organizacional, sugere-se adotar os seguintes critérios para a definição das áreas:

- As atividades devem ser agrupadas conforme sua lógica relativa ao processo de trabalho;
- Cada área deve ter sua existência justificada por um conteúdo mínimo de atividades;
- O volume de trabalho realizado não pode ser a única justificativa para o crescimento vertical da organização;
- Os serviços terceirizados necessitarão ser geridos, acompanhados e controlados por pessoal interno à organização;
- Em caso de realização de atividades de uma unidade em diferentes locais, os servidores deverão ser braços avançados dessa unidade e a ela responder;
- Os cargos de Chefia só se justificam quando existir uma equipe de trabalho a ser coordenada, composta por um número mínimo de servidores;
- Os números mínimos e máximos de unidades organizacionais nos níveis de Serviço e Seção deverão adaptar-se para enquadramento em uma regra racional.
- A criação de unidades não deve ser resultante de desdobramento de estruturas que tenham a mesma finalidade. Exemplificam este desdobramento:
 - Período de trabalho;
 - Hiper especialização – a realização de um número reduzido e específico de tarefas imprime pouca flexibilidade à organização;
 - Acomodação de pessoas em cargos;
 - Volume de serviço;
- Justaposição de responsabilidades.

No caso do TJSP os ajustes de estrutura e de funcionamento da 1ª Instância mostram-se substancialmente mais complexos do que aqueles decorrentes da extinção dos Tribunais de Alçada.

Não é possível, por exemplo, adotar o petição de andamento ou vistas aos feitos de forma totalmente eletrônica sem que todos os dados do processo e seus respectivos andamentos estejam cadastrados e o sistema

esteja preparado e disponível. Sem o sistema em pleno funcionamento não é possível diminuir a atual pressão pelo uso de recursos humanos.

A produtividade de um Ofício não pode ter melhorias significativas sem que seja proporcionada uma capacitação sobre os novos sistemas e recursos disponíveis aos envolvidos, além de um balanceamento das competências dos servidores que lhes permita atuarem em todas as atividades realizadas no Ofício. Sugere-se um contínuo processo de preparação das condições necessárias e a conseqüente implantação de novas melhorias estruturais.

Finalmente, apesar da consideração que se segue não parecer ter relação com a questão da reestruturação da 1ª Instância, ela merece destaque por representar um elemento fundamental para a reflexão sobre o futuro da Justiça Paulista e de sua inadiável necessidade de adoção de padrões, regras e critérios que estruturam o seu funcionamento.

Além de aspectos hoje visíveis e facilmente identificáveis no funcionamento do Tribunal, tais como a distribuição de servidores pelos Ofícios Judiciais, há outros que não são tão aparentes, porém inerentes à dinâmica. Pode-se citar, por exemplo, a composição do atual quadro de aposentados, que totaliza aproximadamente 10.000 juizes e servidores. Projeções estatísticas demonstram que, nos próximos 10 anos, entre 12.000 a 14.000 novos aposentados serão agregados a este contingente.

Mais de 80% desses futuros aposentados estão hoje à disposição da 1ª Instância. A simples reposição do quadro de servidores poderá levar o TJSP a enfrentar crescentes dificuldades orçamentárias, pois mesmo que o impacto das aposentadorias recaia sobre o Fundo Estadual, sabe-se que ele necessitará de aportes adicionais do Tesouro do Estado. Indiretamente, a ampliação dos dispêndios acabará por trazer limitações para todos os entes públicos.

A reestruturação nos moldes aqui preconizados pode constituir-se uma oportunidade para a renovação dos Tribunais e para o atendimento do princípio constitucional da eficiência.

Tabela 1. Exemplos de critérios e regras

Tema relativo a	Regras
Entrância	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar a resolução aprovada sobre os critérios para alteração na classificação das Comarcas do Estado de São Paulo. Estabelecer uma regra específica para as estruturas organizacionais das unidades administrativas que considere as reais necessidades operacionais da unidade, <u>sem adoção de "kits"</u> e que atenda aos padrões de distribuição de pessoal e de cargos de chefia.
Juizados Especiais (JECs)	<ul style="list-style-type: none"> Gerenciar a pauta de audiências visando oferecer condições para que o Juizado possa atender suas atribuições legais.
Número de Processos por funcionários	<ul style="list-style-type: none"> Adotar padrão de número de processos por funcionário em função das competências específicas do ofício em questão, buscando o ajuste permanente, não só dos padrões, mas também do quadro de pessoal dos ofícios; Alocar mais servidores na unidade específica, se constatado que o número de processos em andamento estiver aumentando mesmo com o aumento da produtividade em um determinado ofício; Assegurar que os ajustes busquem a redistribuição equilibrada e adequada do quadro de Escreventes Técnico-Judiciários nos ofícios; Levar em consideração, nos cálculos, médias e padrões, a existência de colaboradores que não pertencem aos quadros da Justiça Paulista – estagiários, conciliadores e pessoal de prefeituras.
Varas e Ofícios	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer, sempre que possível e preferencialmente, ofícios únicos para múltiplas Varas. Na instalação ou especialização de Varas, não criar, a priori, um Ofício correspondente a cada Vara instalada; Adotar a concentração das atividades cartorárias em um único Ofício e não fragmentar as atividades dentro dos Ofícios. Assegurar o conhecimento e capacitação nos Ofícios (é fundamental que "todos os servidores conheçam tudo e façam tudo"¹⁰); A especialização das Varas deve ser baseada na complexidade. Garantir que a especialização de Varas, Ofícios, Serviços Anexos e Juizados Especiais¹¹ não seja primordialmente decorrente do volume de processos distribuídos ou em andamento; Revisar e eliminar o fracionamento das unidades em função do volume de trabalho e da especialização visando à racionalização dos trabalhos e à busca da eficiência econômica preconizada no Artigo 37 da Constituição Federal; Permitir que a Comarca adote Central de Mandados¹² quando for o caso, nos moldes dos levantamentos realizados para o Fórum Hely Lopes Meirelles; Unificar, eventualmente, os ofícios e / ou aumentar o número de servidores nas atividades judiciárias ou de juizes visando ao ajuste da capacidade efetiva das unidades; Adotar os critérios de razoabilidade e economicidade para o ajuizamento e manutenção das ações nos Serviços e Ofícios de Execução Fiscal; estas regras estão em fase de discussão.

Bibliografia

- MOREY FILHO, F.B. & ROCHA, H., *Mapeamento de Estruturas Organizacionais Complexas*, in: LIMA GONÇALVES, J.E (org), *A construção do novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo – V.II*, Editora Plêiade, 2007.

¹⁰ Verificar a possibilidade de aumento no número de Juizes Auxiliares e / ou da alteração do escopo de trabalho dos Escreventes tornando-o mais amplo para apoio mais consistente aos Juizes.

¹¹ As soluções técnicas mais indicadas para tratar os crescentes volumes de processos são: uso intensivo de tecnologia de informação e aplicação da nova legislação relativa ao processo judicial eletrônico – Lei 11.419; conhecimento e mudanças nos processos de trabalho e nas normas de serviço; em determinados casos, o aumento ou transferência do número de escreventes nas atividades judiciárias dos ofícios existentes; ou a instalação de novas Varas para um mesmo ofício.

¹² O TJSP, segundo informações obtidas, já trabalhou com uma central de mandados, entretanto a experiência foi mal sucedida. Recomenda-se levar em consideração os atuais recursos tecnológicos e as peculiaridades de cada tipo de unidade.

5. ESTRUTURAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DOS TIPOS DE VARAS JUDICIAIS TÍPICAS DO PODER JUDICIÁRIO PAULISTA

Fausto Bernardes Morey Filho
José Ernesto Lima Gonçalves

O Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo – TJSP é o maior Tribunal do Brasil, seja em termos de processos judiciais em andamento, seja em número de Magistrados atuantes, seja em termos do número de Varas Judiciais instaladas ou de imóveis ocupados.

Diferentemente do conteúdo do capítulo 3 - Organização do Poder Judiciário Paulista que apresenta um enquadramento dos Fóruns de acordo com sua estrutura organizacional, o presente texto aborda certas características das unidades judiciárias, destacando particularidades e especificidades. Nas tabelas 2 e 3 podemos ver os 10 tipos de Varas que ocorrem com maior frequência e os 10 tipos com maior número de processos em andamento no Estado.

Abordamos aqui algumas Varas com diferentes graus de especialização em termos de sua competência. Muitas outras não foram analisadas, incluindo aquelas de competência cumulativa. As Varas, objeto do presente documento, são:

Vara Cível - especializada em matéria Cível, competente para todos os processos que não forem criminais;

Vara Criminal - especializada em matéria criminal podendo acumular a competência da Infância, Júri e Execuções Criminais, se não houver unidade específica na mesma Comarca;

Juizado Especial Cível - Onde tramitam ações cíveis de valor equivalente a até 40 salários mínimos. Se esse Juizado não estiver instalado, as ações tramitam nas Varas Cíveis;

Vara da Família e das Sucessões - É competente para processar e julgar os feitos relacionados ao tema: separações, divórcios, ações de guarda, alimentos, reconhecimento e dissolução de união estável, interdições, sub-rogação de vínculos, inventários, arrolamentos e correlatos. Na Capital, somente as Varas centrais da Família e das Sucessões são competentes para processar inventários com testamento;

Vara da Fazenda Pública ou Serviço Anexo das Fazendas - É competente para processar e julgar os feitos em que figure como parte a Fazenda Estadual ou Municipal. No interior, nesta competência inclui-se o processamento das execuções fiscais. Na Capital, há Vara específica para esta matéria;

Vara da Infância e da Juventude - Semelhante à Vara Central da Infância e da Juventude. No interior, estas Varas têm competência ampla na matéria, inclusive para atos infracionais. Na Capital, a competência para feitos relacionados a atos infracionais é exclusiva das Varas Especiais da Infância e da Juventude;

Vara do Júri - É competente para processar as ações penais por crimes dolosos contra a vida (homicídio e aborto). Quando uma Vara Criminal tem competência adicional de Júri, nela se processam os feitos após a pronúncia, isto é, quando já decidido que será submetida a julgamento pelo Júri. No caso de competência total de Júri, o processo tem curso nesta Vara desde o início, isto é, desde o inquérito.

A Tabela 1 "Identificação das Varas por competências" apresenta a relação das principais unidades judiciais do Poder Judiciário Paulista.

Algumas características particulares dessas Varas especializadas, apresentadas no Quadro 1, mostram que algumas diferenças entre elas são significativas e devem ser consideradas na sua estruturação física e lógica. As principais especificidades mostradas estão relacionadas à (ao):

1. Volume típico de processos em andamento.
O volume de processos em andamento varia, na média, de 2.380 nos Ofícios do Júri a mais de 52.000 nos Anexos da Fazenda. No quadro 1 pode ser constatada que a discrepância do volume de processo por técnico (escreventes / equivalentes) é significativa, mesmo dentro de unidades de mesma característica.

Quadro 1 - Volume de processos por técnico (escreventes/ equivalentes)¹

Unidade	Processos por técnico (escrevente/ equivalente) ²		
	Máximo	Médio	Mínimo
Juizado Especial Cível	4.155	772	192
Ofício Cível	1.135	410	208
Ofício Criminal	855	301	118
Ofício da Família e das Sucessões	1.227	523	229
Ofício da Infância e da Juventude	703	314	129
Ofício do Júri	234	155	123
Ofício da Fazenda Pública	16.026	3.784	317
Serviço Anexo das Fazendas	44.407	7.631	2.040

2. Nível de contato com o público. Dependendo da competência da unidade jurisdicional ocorrerá um alto ou baixo nível de contato do público com os servidores, e este nível determina características especiais e diferentes do atendimento.
3. Número médio de escreventes por unidade. O número médio de escreventes nos escritórios varia de 6 nos JECs e de 12 nos Cíveis.
4. Espaço físico necessário. Considerando que nos anexos da Fazenda o volume de processo é, na média, substancialmente maior que o existente em um escritório Civil, ele acaba por necessitar muito mais espaço para armazenar os processos em andamento, mesmo que, em certos casos sejam utilizadas empresas terceirizadas para guarda de documentos. Na vara de Infância e Juventude serão necessários

1 Aqui o termo técnico (escrevente / equivalente) refere-se ao Escrevente Técnico-Judiciário propriamente dito, mas também poderá referir-se aos colaboradores externos que estão a serviço do TJSP nos escritórios. Para cálculo da média das médias foi considerado o total de processos em andamento nos escritórios, por competência, de acordo com o listado na própria tabela.

2 O "máximo" e "mínimo" significam o maior e o menor número de processos por escrevente encontrado naquele tipo de escritório. A média aqui se refere à "média das médias" nos mesmos escritórios. A média ponderada refere-se ao cálculo que leva em consideração a participação relativa do número de processos daquele escritório em relação ao total de processos em andamento na competência específica.

espaços para produção de outros serviços e no Júri, instalações típicas.

5. Instalações físicas adicionais. No JECs pode ser necessária a instalação de sala de Conciliação. Em função da possibilidade de menores acompanharem os adultos, pode ser necessária a existência de fraldário, brinquedoteca e sala de espera. No Júri, deve existir carceragem, sala secreta e de refeição. Se a "Tele-audiência" for aprovada, será necessário fazer instalações e obter equipamentos especiais para tal finalidade.
6. Equipe adicional. Algumas unidades recebem apoio de pessoal externo ao Tribunal cedido pelo Estado, Municípios e outros, como ocorre nos Anexos da Fazenda. Pessoal para conciliação, para assistência psicológica e de segurança e apoio no Tribunal de Júri.
7. Acesso privativo. Entrada separada para testemunhas e réus ou para entrada de detentos que terão audiência com os magistrados, por exemplo.
8. Principal público. O público que atende às Varas também é variado, de profissionais a cidadãos leigos. De adultos a crianças que os acompanham. Jovens e idosos.
9. Outros serviços que não o processo judicial. Alguns tipos de Ofício oferecem muitos serviços que não têm relação obrigatória com os processos judiciais. Além do andamento do processo judicial, o TJSP, por exemplo, oferece mais de 80 diferentes serviços ao público, tais como: autorização de viagem ao estrangeiro para menor desacompanhado.

Acentuamos que a 1ª Instância é necessariamente organizada para atingir o maior número possível das comunidades do Estado, dando cobertura a maior variedade possível de casos e demandas. Como se pode ver, há inúmeros aspectos que devem ser considerados para que o Poder Judiciário possa atingir o nível de excelência na prestação de serviços para o cidadão.

Bibliografia

- MOREY FILHO, F.B. & ROCHA, H., *Mapeamento de Estruturas Organizacionais Complexas* in LIMA GONÇALVES, J.E (org) A construção do novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, - V.II, Editora Plêiade, 2007.

Quadro 1 – Características de certas unidades judiciárias

Item analisado	Cível	Criminal	JEC	Anexo da Fazenda	Família e Sucessões	Infância e Juventude	Júri
Volume típico de processos em andamento	4.800	2.260	4.980	52.000	5.600	2.680	2.380
Nível de contato com o público	Médio	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto	Alto nos eventos
Número médio de escrevente por unidade	12	8	6	8	10	8	11
Espaço físico necessário	Básico	-	-	Maior em função do volume de processos	-	Maior em função de outros serviços	Suficiente para acomodar eventos
Instalações físicas adicionais	-	-	Sala de conciliações	-	-	Fraldário, brinquedoteca, sala de espera	Carceragem, sala secreta e de refeição
Equipe adicional	-	-	Conciliadores	Gente cedida pelo Estado, Municípios e outros	Assistência psicológica	Assistência psicológica	Segurança, apoio aos jurados
Acesso privativo	-	Acesso de presos	-	-	-	-	Acesso de presos
Principal público	Misto	Profissional	Leigo	Profissional	Família	Família	Misto
Outros serviços que não o processo judicial	Certidões	Pedido de baixa no Cadastro de Execuções; Regularização de Cademeta; Certidões	Conciliações	-	Conciliação de alimentos; Pedido de alimentos	Autorizações de viagem; Expedição de alvará para emissão de documento de menor	-
Observações: Dados referentes ao Tribunal de Justiça de São Paulo - 2007							

Tabela 1 - Identificação de algumas Varas e Juizados por competências

Unidade	Descrição / competência
Juizado Especial Cível	▪ Onde tramitam ações cíveis de valor equivalente a até 40 salários mínimos. Se esse Juizado não estiver instalado, as ações tramitam nas Varas Cíveis.
Juizado Especial Cível e Criminal	▪ Onde tramitam ações específicas da área Cível e Criminal. Se esse Juizado não estiver instalado, as ações tramitam pelos respectivos Ofícios de Especialidade – Cível e Criminal.
Juizado Informal de Conciliação	▪ O Juizado Informal de Conciliação foi modalidade instituída antes da Lei 9.099/95. Destina-se a aproximar as partes em questões cíveis de valor equivalente a até 20 salários mínimos. Quando ocorre a conciliação há a homologação judicial do acordo. Não havendo acordo, as partes são orientadas a tomar outras providências – não há decisão judicial do conflito. Foram preservados em algumas Comarcas, sem prejuízo da criação dos Juizados Especiais, mas trata-se de situação rara.
Vara Central da Infância e da Juventude	▪ Existente somente na Capital e situa-se no Fórum Central. Como as demais, existentes nos Foros Regionais, tem competência na matéria, com exclusão dos feitos relacionados a atos infracionais. Em síntese, trata de assuntos relacionados a crianças e adolescentes em situação de risco (destituição de poder familiar, adoção, abrigo de crianças abandonadas).
Vara Cível	▪ Vara especializada em matéria Cível, competente para todos os processos que não forem criminais.

Unidade	Descrição / competência
Vara Criminal	▪ Vara especializada em matéria criminal. Poderá acumular a competência da Infância, Júri e Execuções Criminais, se não houver unidade específica na mesma Comarca.
Vara da Família e das Sucessões	▪ É competente para processar e julgar os feitos relacionados ao tema: separações, divórcios, ações de guarda, alimentos, reconhecimento e dissolução de união estável, interdições, sub-rogação de vínculos, inventários, arrolamentos e correlatos. Na Capital, somente as Varas centrais da Família e das Sucessões são competentes para processar inventários com testamento.
Vara da Fazenda Pública	▪ É competente para processar e julgar os feitos em que figure como parte a Fazenda Estadual ou Municipal. No interior, nesta competência inclui-se o processamento das execuções fiscais. Na Capital, há Vara específica para esta matéria.
Vara da Infância e da Juventude	▪ Semelhante à Vara Central da Infância e da Juventude. No interior, estas Varas têm competência ampla na matéria, inclusive para atos infracionais. Na Capital, a competência para feitos relacionados a atos infracionais é exclusiva das Varas Especiais da Infância e da Juventude.
Vara das Execuções Criminais	▪ É competente para processar e julgar as execuções criminais – acompanhamento do cumprimento das penas criminais.
Vara de Acidentes do Trabalho	▪ É competente para processar e julgar demandas propostas contra o INSS por acidente do trabalho.
Vara de Falências e Recuperação Judicial	▪ Duas Varas existentes no Fórum Central da Capital, com competência exclusiva para processar e julgar feitos de falência e recuperação judicial ajuizados após a vigência da Lei 11.101/05 (nova lei de falências).
Vara do Juizado Especial Cível, Vara do Juizado Especial Cível e Criminal, e Vara do Juizado Especial Criminal	▪ É o Juizado Especial transformado em Vara, isto é, dotado de cargo de Juiz Titular.
Vara do Júri	▪ É competente para processar as ações penais por crimes dolosos contra a vida (homicídio e aborto). Quando uma Vara Criminal tem competência adicional de Júri, nela se processam os feitos após a pronúncia, isto é, quando já decidido que será submetida a julgamento pelo Júri. No caso de competência total de Júri, o processo tem curso nesta Vara desde o início, isto é, desde o inquérito.
Vara do Júri, Execuções Criminais, Infância e Juventude	▪ Soma de Júri, Execuções Criminais e Infância e Juventude.
Vara Especial da Infância e da Juventude	▪ Existente apenas na Capital. Em termos leigos, são Varas "criminais" em feitos em que o réu é criança ou adolescente. Isto é, processos por prática de ato infracional.
Vara ou Vara judicial	▪ Vara não especializada, com competência plena (Cível, Criminal, Família, Infância, etc).

Tabela 2 – Os 10 tipos de unidades Judiciárias mais usuais

	Unidade Judiciária	Unidades Judiciárias		
		Quant.	Part. %	Part. % Acum.
1	Ofício Judicial	456	29,90%	29,90%
2	Ofício Cível	321	21,05%	50,95%
3	Juizado Especial Cível	199	13,05%	64,00%
4	Ofício Criminal	179	11,74%	75,74%
5	Ofício da Família e das Sucessões	96	6,30%	82,03%
6	Juizado Especial Cível e Criminal	88	5,77%	87,80%
7	Serviço Anexo das Fazendas	77	5,05%	92,85%
8	Ofício da Fazenda Pública	21	1,38%	94,23%
9	Ofício da Infância e da Juventude	21	1,38%	95,61%
10	Ofício das Execuções Criminais	11	0,72%	96,33%

Tabela 3 – Os 10 tipos de unidades de maior volume de processos judiciais em andamento

	Unidade Judiciária	Processos		
		Total	Part. %	Part. % Acum.
1	Serviço Anexo das Fazendas	6.361.645	40,7%	40,7%
2	Ofício Judicial	3.431.565	22,0%	62,7%
3	Ofício Cível	1.542.359	9,9%	72,6%
4	Ofício de Execuções Fiscais Municipais	1.040.147	6,7%	79,3%
5	Juizado Especial Cível	991.161	6,3%	85,6%
6	Ofício da Fazenda Pública	552.588	3,5%	89,1%
7	Ofício da Família e das Sucessões	545.534	3,5%	92,6%
8	Ofício Criminal	405.710	2,6%	95,2%
9	Juizado Especial Cível e Criminal	233.329	1,5%	96,7%
10	Ofício de Execuções Fiscais Estaduais	183.262	1,2%	97,9%

Dados da Corregedoria Geral da Justiça do TJSP

Introdução

De um modo geral, nas organizações públicas brasileiras, incluindo as que pertencem ao Judiciário, as áreas que cuidam da gestão de pessoal dedicam-se principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação.

A forma de atuação dessas áreas é geralmente reativa, respondendo quando acionadas às demandas das outras áreas da organização e de seus funcionários, indicando que elas não possuem o controle dos assuntos que estariam afetos à sua responsabilidade.

O foco nessas demandas prioriza as questões emergenciais, relegando ao segundo plano as atividades estratégicas como o planejamento de ações e a definição de políticas, por exemplo, de contratação, capacitação e remuneração de pessoal, entre outras.

Além disso, muitas organizações públicas, ainda não vinculam a realização do trabalho com o adequado desempenho, e este, por sua vez, está desvinculado dos mecanismos de remuneração. A pouca ou nenhuma ênfase no desempenho e no resultado é refletida pela falta de capacitação do quadro de pessoal, e pela baixa especialização, nos casos em que isso se faz necessário.

Salientamos também que, embora não exista um conjunto de regras que possa ser denominado efetivamente de 'política de recursos humanos', as normas e definições existentes, principalmente aquelas constantes nos planos de cargos, suscitam a acomodação dos servidores. Dentre elas destacamos a utilização do tempo de serviço como critério prioritário para a progressão e a utilização da gratificação como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial.

As características aqui descritas correspondem ao perfil de uma área que denominamos de 'departamento de pessoal'. Em que pesem as iniciativas adotadas por diversas organizações públicas brasileiras no sentido de transformar esses 'departamentos de

pessoal' em autênticas unidades de gestão dos recursos humanos, esse perfil ainda precisa ser consolidado com a efetiva realização de suas atividades típicas.

Nota-se que em muitos casos, embora a estrutura organizacional tenha sido modificada, incluindo áreas que realizam atividades típicas de gestão de recursos humanos, na prática essas áreas não têm funcionado em sua plenitude, com a abrangência e profundidade necessárias.

Gestão estratégica de Recursos Humanos

O conceito de gestão estratégica se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequadas para concretizá-los, a curto, médio e longo prazos. O foco é a definição dos resultados esperados e o planejamento das ações para seu alcance.

O desempenho diz respeito não só à organização como um todo, mas também às pessoas que nela atuam. O planejamento estratégico da organização, em que são definidas as diretrizes para seu desempenho, é desdobrado nos diversos níveis organizacionais até o nível individual.

É nesse contexto que entra a gestão estratégica dos recursos humanos, que se preocupa com o perfil adequado das pessoas para realizar as atividades que lhes são atribuídas garantindo que seu desempenho seja o esperado.

A premissa do desempenho e do alcance dos resultados esperados implicará uma série de mudanças na forma de atuar do 'departamento de pessoal', por meio de um modelo de gestão estratégica de recursos humanos, transformando-o em uma área de 'gestão de recursos humanos'.

O modelo de gestão estratégica de recursos humanos inclui a definição dos perfis profissionais e dos quantitativos necessários para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política de recursos humanos que oferecerá o respaldo necessário para a sustentabilidade da gestão desses recursos.

Essa política deverá contemplar os aspectos relativos ao recrutamento de pessoal, à estratégia de capacitação da força de trabalho, à estratégia de realocação e redistribuição do pessoal, à uma estrutura de avaliação de desempenho vinculada à progressão do servidor, à uma estrutura de carreira, à remuneração e aos incentivos, entre outros.

Cabe ressaltar que a definição dessas políticas não se restringe ao estabelecimento de regras aleatórias para cada tema. Elas devem ser integradas de modo a imprimir consistência e coerência entre elas. Essa integração deve se basear em um conjunto básico de premissas que deverão ser utilizadas como diretriz para o enunciado de todas as definições incluídas no conjunto de políticas de recursos humanos.

Os principais aspectos a serem contemplados pela política de recursos humanos incluem:

- a definição de critérios para o recrutamento de pessoal baseado nas competências necessárias à organização;
- o estabelecimento de uma estratégia de capacitação que possibilite o aprimoramento contínuo da força de trabalho;
- a estruturação da avaliação do desempenho que permita identificar as necessidades de capacitação e que esteja vinculada à progressão do servidor;
- a definição de critérios para a criação de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho;
- o estabelecimento de uma estratégia de realocação e de redistribuição de servidores compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização.

A gestão estratégica de recursos humanos abrange também a realização de um conjunto de atividades alinhadas com as políticas definidas e com a premissa do desempenho e do alcance de resultados. Isso exige que se trate e organize os recursos humanos de modo a garantir que seu perfil seja adequado e compatível com os objetivos da organização.

Para isso, no escopo de atuação da área de recursos humanos deverão ser incluídos mecanismos como o planejamento da força de trabalho, a gestão por competências, a avaliação de desempenho individual, capacitação continuada com base em competências, e a evolução profissional

baseada em mérito e desempenho, entre outros. O Projeto de Modernização do Tribunal de Justiça de São Paulo incluiu a estruturação da Secretaria de Recursos Humanos de acordo com este modelo.

Planejamento da força de trabalho

O planejamento da força de trabalho é um processo sistemático de avaliação das necessidades futuras de recursos humanos, com o objetivo de suprir a organização com um quadro de pessoal adequado em relação ao seu perfil, à sua composição e ao seu quantitativo. Ele inclui a definição de estratégias e ações para viabilizar o suprimento dessas necessidades, que podem variar ao longo do tempo, de acordo com as mudanças nos objetivos organizacionais, nos processos de trabalho e nos governos que podem redefinir as prioridades políticas.

Esse processo está sujeito à disponibilidade orçamentária e deve ser integrado ao planejamento estratégico.

Gestão por competências

De forma bem simples e sucinta definimos 'competência' como um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) que um indivíduo tem ou adquire e entrega à organização para a consecução dos objetivos dela.

Assim, a lógica da gestão por competências baseia-se na adequação do perfil do quadro de pessoal às necessidades da organização em termos dos conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar presentes para a realização de suas atividades típicas. Essa lógica é muito diferente da tradicionalmente utilizada, principalmente nas organizações públicas, que para alocar as pessoas pelas áreas da organização considera apenas os tipos de cargos e a descrição geralmente sumária de suas atribuições. Segundo essa lógica tradicional, ocupantes de um mesmo cargo podem ser alocados em áreas com perfis e necessidades muito diferentes e que não poderão ser atendidas de forma adequada, uma vez que não foram consideradas as competências específicas para cada caso, correndo o risco de não alcançar os resultados e o desempenho pretendidos.

Dentre os mecanismos e instrumentos utilizados na gestão por competências destacam-se: a) o mapeamento de competências, utilizado para identificar as

competências necessárias à organização e aquelas presentes em seu quadro de pessoal; b) o banco de talentos que se constitui em um banco de dados com as informações detalhadas sobre os perfis profissionais do quadro de pessoal, utilizado quando a organização necessita planejar a alocação de pessoal ou realizar a realocação das pessoas.

Avaliação de desempenho funcional

A avaliação de desempenho funcional é um sistema formal de gerenciamento que provê a avaliação da qualidade do desempenho individual e / ou institucional em uma organização. É uma das ferramentas mais importantes do gerenciamento de recursos humanos, influenciando as carreiras e a vida profissional dos indivíduos. Se bem utilizada, essa avaliação é uma das ferramentas mais poderosas que uma organização pode utilizar visando o alcance de metas estratégicas.

Constitui um processo contínuo que no nível do indivíduo permite:

- a) avaliar o desempenho profissional;
- b) identificar necessidades de aprimoramento das habilidades pessoais e profissionais;
- c) refletir sobre os pontos fortes e fracos de cada avaliado;
- d) conhecer o potencial do funcionário;
- e) obter subsídios para a progressão na carreira, com base em competências e desempenho, entre outros benefícios.

Cabe ressaltar que a definição das metas para a avaliação do desempenho individual deve estar alinhada com a definição das metas organizacionais, pois somente assim se garante que os esforços em todos os níveis sejam realizados em uma mesma direção.

Capacitação continuada com base em competências

A intenção da capacitação é a formação de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades da organização, de modo a garantir seu bom desempenho e o alcance dos resultados e metas estabelecidos no planejamento estratégico.

Ela deve se basear no mapeamento das competências necessárias à organização e nas existentes no quadro de pessoal, identificando os 'gaps' entre o necessário e o existente. Deve também utilizar os resultados da avaliação de desempenho que constitui uma

rica fonte de informação sobre as necessidades de capacitação.

A capacitação deve ser um processo contínuo, uma vez que à medida que a organização evolui, acompanhando as mudanças nas demandas externas, surgem novas necessidades em termos de competências que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de capacitação.

Ela deve ser um dos principais mecanismos para o desenvolvimento profissional do quadro de pessoal e deverá ser um dos fatores a serem considerados para o estabelecimento do mérito e para a progressão na carreira. Esta última, entretanto, deverá considerar também para efeito de evolução na carreira, outros quesitos como, por exemplo, a realização de cursos de formação e de pós-graduação em assuntos compatíveis com a essência da organização.

Um novo contrato de trabalho

Essas novas linhas de gestão dos recursos humanos implicarão um novo "contrato de trabalho" a ser estabelecido entre as pessoas e a organização. Não estamos falando aqui do contrato formal obrigatório para a efetiva vinculação do um funcionário, mas um "contrato operacional" em que serão combinadas as formas de relacionamento entre as pessoas e a organização. Um contrato em que a presença física perca importância para o alcance de resultados, o compromisso ocupe o lugar da simples lealdade, a iniciativa substitua a pura aceitação e a progressão por tempo de serviço seja substituída pela progressão por desempenho e mérito.

Esse contrato visa criar as condições e o ambiente por parte da organização que estimulem o comprometimento e o interesse dos funcionários, possibilitando mudanças em suas atitudes. A criação dessas condições e desse ambiente pressupõe demonstrar aos funcionários que eles não são meros executores de ordens de seus superiores, e que sua participação no fornecimento de propostas e sugestões para o aperfeiçoamento da organização é necessária e muito bem vinda.

A iniciativa e o compromisso por parte do pessoal indicam uma nova forma de encarar o relacionamento com a organização. Por outro lado, a oferta de oportunidades de crescimento profissional em substituição a

simples garantias, reflete uma mudança de cultura por parte da organização.

Poderão ser necessárias mudanças em algumas regras e regulamentos formais da organização. Por exemplo, no caso da mudança de critério de progressão, seria necessário substituir o tempo de serviço pelo desempenho e pelo mérito, como foi feito no projeto do novo Plano de Cargos e Carreiras do Tribunal de Justiça de São Paulo.

Além disso, os planos normalmente não prevêm a realização de avaliações para medir o desempenho e atribuir o mérito, o que deverá ser contemplado pelo plano no caso da adoção desse novo contrato de trabalho.

O papel da gratificação

Nas organizações públicas em geral a gratificação é utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial. Isso constitui uma deformação da verdadeira função da gratificação, que foi criada para contemplar funções desempenhadas que constituem algum risco ou esforço adicional àqueles previstos na execução da maior parte das tarefas da organização.

O uso equivocado da gratificação leva a situações em que elas correspondem à 3/4 ou 4/5 da remuneração bruta total dos servidores de alguns Tribunais, o que inviabiliza a efetiva gestão dos recursos humanos.

É necessário devolver à gratificação sua função original, estabelecendo nos planos de cargos, carreiras e salários níveis salariais satisfatórios e mecanismos que garantam a revisão desses níveis em situações em que a realidade imprima descompensações.

O novo perfil da área de recursos humanos

No cenário aqui descrito, a área de recursos humanos passa a desempenhar um papel estratégico em que ela deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possível de seus recursos humanos.

O RH deve ser o detentor das informações sobre o perfil dos funcionários da organização e deverá coordenar os esforços para suprir as necessidades de recursos humanos de uma forma altamente técnica com a identificação dos perfis adequados, potencializando o uso dos recursos humanos. Isso inclui a criação de oportunidades de crescimento profissional para as pessoas da

organização, uma vez que novas competências individuais poderão ser necessárias.

A atuação de uma área de RH estratégica prevê que sejam reestudadas as formas de contratação de funcionários baseando-se na identificação das competências essenciais da organização e na identificação daquelas que podem ser obtidas fora da organização. O cunho estratégico dessa e das demais áreas da organização deve representar a obtenção dos melhores resultados com a melhor aplicação possível de todos os seus recursos.

Referência bibliográfica

- SCHIKMANN, R. *Administração pública: gestão de pessoas em um contexto de mudança* in LIMA GONÇALVES, J.E (org) *A construção do novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo – V.II*, Editora Plêiade, 2007.

Bibliografia

- LIMA GONÇALVES, J.E (org) *A construção do novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo*, FGV, 2005.

Todo mundo fala da demora da Justiça, que corresponde à espera pela decisão nos processos judiciais. Mas existe uma segunda espera muito importante, pois também gera insatisfação de quem precisa recorrer aos locais físicos da Instituição. Muito da imagem que é percebida pelo público com relação à Justiça decorre exatamente desta segunda demora e está associada a um atendimento, muitas vezes, prestado sem padronização geral do serviço ou mesmo preparo técnico específico para o atendimento das solicitações do público.

Em qualquer Instituição de prestação de serviços, inclusive nos Tribunais, existem dois tipos de esperas bastante independentes entre si:

- O tempo transcorrido para a execução das providências indispensáveis para a efetivação do serviço solicitado;
- O tempo transcorrido para o atendimento presencial a cada vez que as pessoas comparecem aos locais físicos da Instituição.

O público é a razão de existir de qualquer Instituição prestadora de serviço e, portanto a razão dos Tribunais existirem, assim é razoável que essas instituições se preocupem em melhorar a forma de atender a esse público. O assunto é do interesse de todos os Tribunais.

A primeira demora refere-se às atividades, em geral de retaguarda, quando um número muito grande de etapas deve ser cumprido, geralmente sem a presença física do seu solicitante. A realização dessas atividades envolve o deslocamento de documentos e informações internamente pela estrutura da organização e muitas vezes depende de trâmites e respostas externas à organização.

Essa primeira demora, que chamamos de demora do processo de trabalho, ocorre principalmente nos cartórios. Deve ser analisada para que sejam apresentadas soluções que otimizem o funcionamento do processo de trabalho para a diminuição de sua execução¹, ou seja, do trâmite do processo judicial. Este tipo de demora tem sido objeto da atenção dos projetos de redesenho dos processos de trabalho que têm sido realizados nos órgãos públicos e nas empresas privadas.

1 A duração total do processo de trabalho corresponde ao "tempo de ciclo", que é a demora percebida pelo cliente.

Essa demora não é claramente entendida pelo público que sente os seus reflexos e consequências, mas não tem contato direto com os mecanismos internos da Justiça nem com as pessoas que a representam.

Já a segunda demora da Justiça ocorre em cada uma das diversas vezes que as pessoas se dirigem às unidades judiciárias. No caso do Tribunal, o público enfrenta esperas quando comparece para audiências, para entregar documentos solicitados, para acompanhar o andamento ou para conhecer os resultados do processo judicial.

O público também espera pelo atendimento às solicitações em situações que não têm relação obrigatória com o andamento de processos judiciais, como, por exemplo, para receber as certidões que solicitou, para obter as autorizações de viagem ou para casamento de menor. Podemos dizer que o solicitante dos serviços percebe demora quando perde tempo indo de um local a outro, quando as providências poderiam ser tomadas todas no mesmo local. Esta segunda demora geralmente ocorre fora dos cartórios judiciais, principalmente nos corredores dos Fóruns. Este artigo se concentra na segunda demora da Justiça.

Os elementos do atendimento ao público

A abordagem da demora no atendimento ao público exige falar sobre:²

- as filas de pessoas e o seu tratamento;
- a entrega efetiva do serviço frente à expectativa do usuário sobre o retorno da sua solicitação;
- a acomodação física das pessoas para a espera do atendimento;
- as alternativas para solicitação e recebimento do serviço; e
- a informação prestada ao usuário quando ele solicita um serviço.

A segunda demora tem relação com a necessidade de orientação do público leigo

2 Para tratamento mais sistemático e completo do assunto, referir-se a "Atendimento ao Público na Prestação de Serviços", Cadernos FGV Projetos, 2007.

que se apresenta às unidades judiciárias, sobre como proceder, para onde se dirigir, que documentação preparar e apresentar em cada situação.

Os estudos de otimização de rotinas e de redesenho de processos não costumam levar em consideração as demoras para que o interessado seja atendido, para ele receber uma resposta correta para a pergunta que faz em cada local por onde passa ou para resolver o que o fez se dirigir até ao local indicado. Muitas vezes também não levam em conta o deslocamento do cliente de um local a outro para que possa percorrer todas as estações envolvidas no processo de atendimento.³

A segunda demora da Justiça pode deixar de existir ou ter impacto muito menor no desconforto do cidadão, já que depende diretamente de ações planejadas pela Justiça. As medidas que devem ser tomadas referem-se à padronização do atendimento e à utilização de conceitos de orientação especializada e informações uniformes, com introdução de conceitos de:

- triagens específicas para os serviços prestados;
- divulgação da informação pertinente;
- esclarecimento de dúvidas em diversos canais de comunicação; e
- utilização de linguagem clara, objetiva e simples que atinja todos os níveis de conhecimento que o público possa ter com relação aos serviços prestados pelos Tribunais.

As diferentes demandas do público devem ser analisadas e o seu atendimento deve ser planejado. O Tribunal precisa ter procedimentos únicos, homogêneos e padronizados para o tratamento dessas demandas.

Os assuntos da Justiça, assim como o de outras prestadoras de serviço público ou privado, têm e devem ter um padrão, uma lógica, uma sequência, segundo regras e critérios da Instituição para o atendimento das necessidades do seu público-cliente.

Uma das formas de se olhar para uma Instituição é através dos serviços prestados ao seu público. Esse público não deve precisar entender nada da estrutura e da organização da

Instituição para poder ser bem atendido nas suas demandas. Esta abordagem reforça a importância do pessoal de linha de frente, que é quem recebe o público diretamente.

Para que o serviço seja realizado existem regras e deveres dos dois lados, do público-cliente e da Instituição. Essas regras devem ser claras e conhecidas, bem como devem ser criados mecanismos para divulgá-las, seja em forma de sinalização, folhetos, Internet, telefone, equipamentos de auto-atendimento ou outros meios. Mas, o imprescindível é que elas sejam do conhecimento do público que solicita os serviços nessa Instituição.

O público entra em contato com os Tribunais em alguns momentos bem definidos ao longo de um processo judicial e de trabalho completos. Também entra em contato com as unidades judiciárias quando precisa de algum das outras dezenas de serviços prestados pelo Tribunal e que não têm necessariamente relação com processos judiciais: a obtenção de autorizações de viagem, de certidões de vários tipos, de definições sobre pensão alimentícia ou de informações sobre tempo restante de pena a ser cumprida.

O público tem contato direto com os Tribunais ao longo da prestação de serviço jurisdicional em diversos momentos ao longo do andamento do processo judicial:

- busca orientação inicial para uma situação específica da sua vida;
- toma as providências iniciais que foram solicitadas pelo Tribunal;
- participa de atividades intermediárias de todo o tipo (audiências, conciliações, apresentação de documentos ao longo do processo etc);
- obtém informações sobre o andamento das providências solicitadas; e
- recebe o resultado final, conforme solicitado.

Os tipos de atendimento ao público

O atendimento ao público pode ser presencial, remoto ou auto-serviço. Cada uma dessas alternativas se aplica melhor a determinados serviços jurisdicionais e conforme o perfil do público ou especialidade do processo judicial, como no caso das atividades que exigem a presença física do interessado ou da emissão de certidões, que pode ser feita por auto-serviço.

³ O fluxo de atendimento, chamado de "caminho do cidadão", corresponde ao trajeto que o público realiza, desde que ele apresenta uma necessidade, passando por todos os pontos de atendimento, até a realização completa de todas as etapas para o atendimento da sua solicitação.

A utilização maior ou diferente de recursos de informática para a integração dos interessados ao processo de trabalho deverá provocar profundas mudanças, por exemplo, no padrão de comparecimento do público, no andamento dos processos judiciais e em outros serviços a serem identificados na etapa de revisão dos processos de trabalho do Tribunal.

Um número grande de demandas que poderiam ser resolvidas de forma remota acaba congestionando o atendimento presencial, que deveria ser focado nas demandas que não têm como ser atendidas sem a presença do usuário.

O grande desafio de oferecer a orientação e a informação é estar perto dos locais onde o público precisa de ajuda. É também entender a solicitação e a linguagem desse público, de forma a auxiliá-lo para a solução correta da sua solicitação, sem necessidade de idas e vindas desnecessárias.

Algumas ações concretas podem ser adotadas para otimizar o atendimento ao público, diminuindo, portanto a demora do atendimento, especialmente o presencial nos Tribunais:⁴

- Possibilitar que vários serviços do Judiciário possam oferecer informações e / ou receber solicitações em espaços únicos, facilitando a compreensão e movimentação do público nos Fóruns;⁵
- Permitir que a requisição de um serviço ou informação, sempre que possível, possa ser feita em qualquer Fórum, sem vinculação ao local de início do processo ou de local de moradia do público solicitante;
- Orientar a criação de alternativas de atendimento para aqueles serviços ou etapas de serviços que não necessitem do atendimento presencial, podendo ter como opções, o atendimento via telefone, Internet ou auto-atendimento. A ênfase fica, desta forma, em melhorar ao máximo possível as condições de interação pessoal quando ela for necessária;
- Promover a uniformidade de conhecimento sobre os serviços do Tribunal tanto para o público como para seus funcionários;
- Orientar a criação de estrutura própria para a gestão e manutenção da prestação do serviço,

4 O caso mais marcante de aplicação destas ações é o do Poupatempo, do Governo de São Paulo, que se tornou padrão e referência no assunto, graças aos resultados alcançados.

5 Aplicar intensamente o conceito do *single point of contact* - re-projetar o recebimento das solicitações, o acompanhamento do andamento e a entrega dos resultados ao cliente em um único ponto.

envolvendo a manutenção constante da infra estrutura, da capacitação, da divulgação da informação;

- Consolidar o conhecimento das necessidades e características do seu público como base para a melhora no atendimento;
- Criar as unidades executoras das tarefas internas não relacionadas ao processo de trabalho e, aparentemente não são voltadas ao público, mas que fazem parte do suporte ao atendimento.

Outros pontos que devem ser observados na prestação de serviço para simplificar o funcionamento das unidades de atendimento e diminuir a demora pelo resultado:⁶

- Obedecer aos critérios da simplicidade, objetividade e segurança das informações prestadas;
- Acolher, orientar e informar o público sobre os requisitos necessários para a obtenção dos serviços disponíveis;
- Diversificar a forma de prestação de informações, utilizando-se de novas ferramentas (Totens, Internet, etc.);
- Dar atendimento sem privilégios e sem discriminação, buscando adequação do horário de atendimento às necessidades do seu público;
- Ampliar a divulgação, o conhecimento e o acesso do público às informações e aos serviços do Judiciário de forma clara, com vocabulário acessível;
- Tornar polivalentes o atendimento e os atendentes, sempre buscando oferecer maior responsabilidade, informação e capacitação para as pessoas que realizam as atividades que envolvem a entrega do serviço ao público; e
- Implantar padrão único para a prestação do serviço e atendimento ao público nas diversas Unidades do Tribunal.

Outro aspecto da segunda demora, que pode ser um dos fatores que definem a imagem de um local de atendimento, é a fila de espera para o atendimento.

A fila deve ter tratamento específico em função do local, dos tipos de serviços prestados e do perfil de público. Temos observado o comportamento das filas e desenvolvido tratamentos específicos há

6 Ver "Atendimento ao Público na Prestação de Serviços", Cadernos FGV Projetos, 2007

mais de dez anos e percebemos que a avaliação do tempo de espera, seja ele curto ou longo, depende muito da percepção e da expectativa de cada indivíduo.

Alguns pontos de desconforto na fila de espera, além do tempo de espera, são:

- A falta de informação sobre o tempo de espera e sobre o que está acontecendo com o atendimento;
- A falta de alternativas para a espera, como, por exemplo, poder sair do local e voltar mais tarde com a garantia do atendimento;
- A falta de instalações e de infra-estrutura adequadas para a espera, com informações constantes, entretenimento (leitura, programas de vídeo etc).

Providências que estão sendo tomadas

O Poder Judiciário tem realizado ações específicas com o objetivo de melhorar o atendimento ao público, além dos esforços estruturais de funcionar melhor e mais rapidamente. Modificações realizadas pelos Tribunais Regionais do Trabalho na interface com seus usuários e a criação de juizados

virtuais pela Justiça Federal são iniciativas concretas que já estão surtindo efeito.

A importância da segunda demora da Justiça já é percebida em diversos grupos de pessoas e provocou a alteração do escopo do contrato do Tribunal de Justiça de São Paulo com a FGV no início de 2006 para incluir o foco no atendimento ao público, já que é conhecida a necessidade de atender às necessidades e situações específicas de vida do público que procura as unidades judiciais e, portanto, não é só a celeridade no trâmite processual que deve ser considerada nos estudos de novos jeitos de trabalhar.

Para o Tribunal de Justiça de São Paulo foi desenvolvido um Modelo de Atendimento ao Público que está sendo implantado gradativamente nas suas unidades judiciárias. Um dos resultados esperados é a diminuição dessa segunda demora.

Bibliografia

- *Atendimento ao Público na Prestação de Serviços*, Cadernos FGV Projetos, Ano 2, nº 5, Novembro de 2007.

8. A REVISÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO LEVA A NOVO SISTEMA INFORMATIZADO DA JUSTIÇA (SUAP / JT)

José Ernesto Lima Gonçalves
Maria Aparecida Bernardo de Souza
Maria Fernanda P. Leite Soares

Ao longo de 2006, o TST e o CSJT patrocinaram o desenvolvimento da especificação funcional do Sistema Unificado de Administração de Processos da Justiça Trabalhista – SUAP / JT. Esta foi a atividade inicial do projeto do novo sistema informatizado a ser empregado por todas as unidades judiciárias para a administração dos processos judiciais que tramitam nas 3 instâncias da Justiça Trabalhista brasileira. O objetivo é a uniformização dos procedimentos e controles, que corresponderá a passo fundamental na modernização da Justiça brasileira.

A elaboração do termo de referência para o desenvolvimento do sistema informatizado foi precedida e baseada no re-projeto dos processos de trabalho típicos de 1ª Instância, 2ª Instância e Instância Superior e acompanhada por uma discussão nacional envolvendo equipes de todos os Tribunais Regionais, além do próprio TST.

Foram oferecidas e analisadas centenas de sugestões de modificação que tinham por objetivo aprimorar e modernizar o seu funcionamento, inclusive para permitir a integração completa entre todos os Tribunais.

Quebrar paradigmas é uma necessidade imperativa, porém, a maioria dos envolvidos no estudo e na regulamentação da Lei está de tal forma acostumada ao “Padrão ou modelo tecnológico” vigente que se corre o risco do processo eletrônico acabar guardando semelhanças ao tradicional em papel, constituindo-se a diferença apenas no meio de seu armazenamento. Isto poderia significar grave perda de oportunidade de modernização e de aumento real da eficiência e da celeridade.

Projetar o sistema unificado para a Justiça Trabalhista - JT significa desenhar um sistema de informação capaz de ser adequado a Tribunais muito diferentes, principalmente, mas não só, em termos de volume de processos judiciais, do número de Varas judiciais e do número de magistrados.

O novo sistema informatizado está sendo desenvolvido em pleno esforço de modernização da Justiça Trabalhista, com o surgimento de novas tecnologias e a previsão legal da utilização dessas tecnologias para modificar radicalmente o funcionamento dos Fóruns Trabalhistas e das Varas Trabalhistas.

Em lugar de automatizar os processos de trabalho tradicionais e aproveitar sistemas e módulos já existentes, adequados para a maneira habitual do Tribunal funcionar, o projeto do novo sistema informatizado foi executado de acordo com outra estratégia. Os processos de trabalho típicos foram reprojeto, já incorporando as previsões da nova legislação pertinente, já em vigor, especialmente a Lei 11.419, que trata do processo eletrônico digital, e tratada no artigo 1.

A especificação funcional para o desenvolvimento do SUAP / JT foi construída tendo por base o levantamento dos processos de trabalho judiciais típicos de 1ª Instância, 2ª Instância e Instância Superior. Esta especificação buscou uma padronização e racionalização dos fluxos existentes, além de permitir a incorporação de mecanismos para o tratamento eletrônico do processo judicial.

Os Tribunais Regionais do Trabalho – TRT's da 2ª, 4ª e 15ª Regiões e o Tribunal Superior do Trabalho – TST formaram a base dos levantamentos de dados e o trabalho foi complementado pela incorporação de sugestões apresentadas pelos 24 TRT's e, finalmente, validados pelo Comitê de Validação designado pelo TST para esta finalidade.

O desenho do SUAP se baseia na análise e no reprojeto do Processo de Trabalho Básico Judiciário - PTBJ, que documenta as atividades manuais e / ou informatizadas, com ou sem a intervenção humana, tanto para a tramitação processual tradicional em papel como para a eletrônica ou, ainda, para a combinação de ambas.

O TST e outros Órgãos do Poder Judiciário estão desenvolvendo esforços para a padronização de termos (taxonomia) e de

conteúdos de tabelas (normalização) como, por exemplo, a definição da nomenclatura das classes processuais que deverá ser considerada pelo SUAP / JT quando de sua implantação, pois será adotada nacionalmente. O resultado dos esforços deverá ser utilizado como base na identificação e estabelecimento de várias tabelas e arquivos do futuro sistema.

As premissas do SUAP / JT

A especificação funcional do SUAP / JT se baseia em algumas premissas importantes definidas no início dos trabalhos, entre as quais temos:

1. O Sistema deverá ser desenvolvido para o processo digital, mas por necessidades atuais de atender a todos tipos de público e a uma boa parte deste público que tem dificuldades na utilização dos meios eletrônicos, o sistema também deverá contemplar o uso do papel. Há a necessidade ainda do uso do papel para absorver por um bom período os processos existentes atualmente em andamento na Justiça Trabalhista.
2. Será um sistema dinâmico, com uma configuração flexível que aceitará mudanças permitindo a melhor aderência possível ao PTBJ.
3. Possuirá um conjunto de funções distribuídas por módulos integrados por tarefas que instrumentará o desempenho das atividades inerentes ao PTBJ.
4. Será apoiado em tecnologia que possibilite, além da conversação com sistemas legados, sua permanente atualização, como decorrência natural da obsolescência registrada nos segmentos de tecnologia.
5. Possibilitará a integração do SUAP / JT (PTBJ) ao e-Ping – Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico (projeto que definirá políticas e diretrizes para regulamentação da comunicação entre sistemas informatizados do Governo Federal, Estaduais e Municipais) e pretenderá ao longo do prazo de sua implantação, substituir diversos sistemas em uso na JT.

O SUAP tratará de sistemas e módulos que já estão implantados em alguns TRT's e que, no futuro, deverão ser incorporados ou integrados, tais como:

- Sistema de Informatização das Salas de Sessões de Julgamento (e-Jus), que

permite a elaboração e revisão de votos, além de sua validação pela utilização de tecnologia de certificação digital;

- Sistema de Envio e Recepção de Carta Precatória através de meio eletrônico;
- Sistema de Audiências da Justiça do Trabalho (AUD), que facilita a elaboração de atas de audiências;
- Sistema Unificado de Cálculos da Justiça do Trabalho (SUCJT), que permite a elaboração, utilizando regras unificadas para toda a JT, e que engloba o sistema de Cálculo Rápido, já utilizado em salas de audiência;
- Sistema para Recebimento de Expedientes (e-Doc), que possibilita a recepção de expedientes através de meios digitais com certificação digital;
- Portal para acompanhamento, por parte dos advogados, dos processos em andamento na JT (Escritório do Advogado);
- Portal da Justiça do Trabalho: portal contendo dados e informações de interesse dos jurisdicionados da JT (ex: pedido de certidões, consulta à jurisprudência, etc.);
- Sistema Integrado de Gestão Administrativa (SIGA), a ser desenvolvido para a gestão administrativa dos Tribunais, que trocará informações com o SUAP / JT.

O desenho do SUAP / JT já incorpora os preceitos e disposições da Lei 11.419, de dezembro de 2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial e autoriza a utilização integral de meio eletrônico na prestação jurisdicional e que certamente terá forte impacto na adoção de sistemas informatizados modernos na Justiça brasileira.

Várias características e funcionalidades previstas na Lei 11.419 estão incluídas no SUAP / JT, tais como:

- Convalidação de todos os atos processuais praticados em meio eletrônico;
- Controle completo e de qualquer lugar de todos os processos pelo Magistrado, promotor, procurador, advogado, defensor e pelas partes;
- Atos processuais praticados diretamente no sistema e geração de atos processuais praticada diretamente pelos usuários;
- Juntada de documentos e expedição de certidões automatizadas;
- Consulta ao processo sempre em tempo real;

- Sistema de governança do acesso ao processo;
- Utilização de Diário da Justiça Eletrônico;
- Conteúdos assinados digitalmente com base em certificado ICP-Brasil, entre outros.

A caminho do sistema informatizado unificado para a Justiça brasileira

No final de 2007, o CSJT assinou com o Serviço de Processamento - SERPRO o contrato para a implantação do SUAP / JT em nível nacional. O SUAP é a principal ferramenta para a integração digital e a informatização do processo judicial na Justiça do Trabalho. É ele que permitirá a padronização, a unificação e a integração de todo o controle de tramitação das ações trabalhistas, desde a Vara do Trabalho, onde é ajuizada a reclamação, até o TST, última instância recursal para a quase totalidade dos processos.

Com o SUAP, as partes, juízes, advogados e interessados poderão acessar a qualquer momento, de qualquer lugar, informações sobre tramitação de processos e, ainda, realizar atos processuais (juntar documentos e petições aos autos, obter certidões etc.), uma vez que o sistema absorverá os sistemas e-DOC, e-JUS, Cálculo Trabalhista Rápido, Carta Precatória Eletrônica e AUD (de informatização de salas de audiência) e outros sistemas hoje em funcionamento nos Tribunais trabalhistas.

Os representantes do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, do Conselho Nacional de Justiça e do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) manifestaram disposição de criar um grupo de cooperação para a implantação do processo eletrônico em todo o Poder Judiciário.¹

A cooperação entre os dois conselhos permitirá o compartilhamento de experiências, do qual resultará a racionalização da implementação do processo digital, a padronização de equipamentos, a compatibilidade das regulamentações, a economia de recursos e outras medidas necessárias à eficácia da informatização do Judiciário.

¹Notícias do Tribunal Superior do Trabalho, 29 de novembro de 2007 – CSJT e CNJ estreitam cooperação para implantação de processo eletrônico.

A adoção de um padrão de funcionalidade mínimo é necessária, uma vez que advogados, o Ministério Público e as próprias partes terão muito mais facilidade em se adaptar às novas tecnologias.

Por sua própria natureza, o SUAP tem um escopo mais abrangente – e, sob alguns aspectos, mais específico – que o processo propriamente dito.

A proposta da parceria entre o CSJT e o CNJ é extrair a “coluna vertebral” do SUAP – aquilo que diz respeito à informatização do processo judicial trabalhista – e usá-la como ponto de partida para a criação do processo eletrônico em todo o Poder Judiciário.

A avaliação dos representantes do CNJ é de que 80% do SUAP, nesse aspecto em particular, são aplicáveis aos demais ramos do Judiciário, cabendo, naturalmente, adaptações em função da especificidade dos fluxos processuais de cada um.

O futuro da Justiça Brasileira

Da forma como está sendo concebido e desenvolvido, o SUAP indica como a Justiça Trabalhista vai funcionar a partir do final de 2.008. Assim, faz sentido que os Tribunais já se preparem para a chegada do novo sistema informatizado, identificando como se ajustar às novas rotinas, tecnologias e recursos.

Os Tribunais Regionais do Trabalho da 2ª Região e da 12ª Região estão entre os pioneiros da análise dos seus processos de trabalho básicos, com vistas à introdução de ajustes e aperfeiçoamentos de funcionamento que os tornem preparados para a chegada do SUAP.

No atual contexto, as soluções mais indicadas para tratar os crescentes volumes de processos estão relacionadas:

- Ao uso intensivo de tecnologia de informação prevista na aplicação da nova legislação relativa ao processo judicial eletrônico – Lei 11.419;
- Ao conhecimento técnico dos seus processos típicos de trabalho e o seu permanente redesenho e adaptação às novas necessidades com a atualização concomitante de suas normas de serviço;
- Em determinados casos, ao remanejamento de profissionais para o cumprimento de atividades judiciárias até a eliminação completa dos processos em papel; e
- À modificação do papel dos Escreventes e

Diretores de Varas ou Offícios, visando torná-los assessores diretos dos magistrados.

Sugere-se, ainda, o estabelecimento de critérios para a definição das estruturas organizacionais das áreas administrativas e judiciárias dos Tribunais.

Parece inevitável o estabelecimento de critérios para ajustes permanentes nas atribuições das áreas com a finalidade de mantê-las compatíveis com as novas exigências técnicas e operacionais que surgirem.

Com o acordo entre o Conselho Nacional de Justiça e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho, tanto a Justiça Federal

como os Tribunais Estaduais já podem identificar as modificações e ajustes que deverão ser programadas e executadas, de modo que estejam adequados para funcionar de acordo com o novo modelo operacional que será o padrão da Justiça Brasileira.

Bibliografia

GONÇALVES, J.E, BERNADO, M.A.e LEITE SOARES, M.F. *Aperfeiçoando os processos de trabalho*, in LIMA GONÇALVES, J.E (org) *A construção do novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo – V.II*, Editora Plêiade, 2007.

Tabela 1. Processos Básicos de Trabalho - Justiça do Trabalho – SUAP

1. Tramitação processual em 1ª Instância	2. Tramitação processual em 2ª Instância	3. Tramitação processual no TST
1.1 Distribuição dos processos	2.1 Validação e solução de expedientes	3.1 Solução de expedientes
1.2 Conhecimento	2.2 Cadastramento e distribuição	3.2 Autuação e distribuição
1.3 Execução	2.3 Julgamento	3.3 Julgamento
1.4 Cumprimento de diligências externas	2.4 Pós-julgamento	3.4 Pós-julgamento
1.5 Encaminhamento de cartas precatórias	2.5 Diligências e providências	3.5 Diligências e providências
1.6 Concretização da prestação jurisdicional	2.6 Publicação e notificação/intimação	3.6 Publicação e notificação / intimação
Comuns aos três Graus de Jurisdição		Comum para o 1º e 2º Graus
4. Atendimento ao público e outros Órgãos	5. Gestão do arquivamento	6. Gestão de expedientes
4.1 Atermação	5.1 Arquivamento de autos	6.1 Recebimento e cadastro de petição inicial
4.2 Fornecimento de certidões / documentos	5.2 Desarquivamento dos autos	6.2 Recebimento e cadastro de expedientes
4.3 Informações diretas ao público	5.3 Devolução dos autos	
4.4 Consulta aos autos arquivados	5.4 Destinação final	

Fausto Bernardes Morey Filho
José Ernesto Lima Gonçalves

A observância do princípio constitucional da eficiência impõe a adoção do planejamento estratégico e determina que as ações institucionais sejam realizadas em função das demandas previstas para períodos longos.

Os programas, projetos ou ações do Poder Público envolvem altos investimentos que, em sua maioria, repercutirão num ciclo de execução de vários anos e, por isso, demandam planejamento. Certas ações podem demandar, desde o início dos estudos até a sua completa implantação, quatro, oito ou até mais anos.

Essa diretriz, já consubstanciada nos Planos Plurianuais - PPA, pressupõe visão futura das demandas institucionais, baseada em dados estatísticos acompanhados de esmerado monitoramento do órgão e de seus resultados.

Antever necessidades, planejar e racionalizar investimentos são requisitos essenciais para otimizar a estrutura e os resultados numa administração responsável.

Necessidade de planejamento e gestão estratégica

Durante muito tempo o trabalho repetitivo e burocrático foi administrado de maneira automática e o atendimento das demandas internas ou externas foi subordinado às limitações existentes. Havia pouca ou nenhuma preocupação com a otimização dos recursos utilizados, com a racionalização dos processos de trabalho e com a avaliação do desempenho.

Porém, a alta qualidade dos serviços demandada atualmente pelos cidadãos exige que a organização pública adote ferramentas gerenciais inovadoras e instrumentos de mensuração do desempenho para garantir a entrega dos resultados esperados.

Nenhuma instituição pode prescindir de mecanismos de planejamento e gestão que se baseiem em previsões de demandas futuras norteadas pelas tendências políticas, sociais, econômicas e financeiras, porém, para os tribunais do porte dos localizados nos Estados

do Rio de Janeiro e de São Paulo, a questão é fundamental. Vide figura 1 "A lógica do Planejamento Estratégico e o sistema de controle".

Os tribunais também precisam construir um Sistema de Indicadores de Desempenho Institucional que lhes permita avaliar a eficiência e a eficácia da atuação da organização nos níveis operacional, gerencial e estratégico. Este sistema deve servir como base para uma tomada de decisão consistente, permitindo avaliar a aderência dos resultados obtidos aos estabelecidos pelo planejamento e indicando as eventuais correções de rumo.

O uso do Sistema de Indicadores de Desempenho Institucional é um processo contínuo. Ele não deve ser acionado apenas em época de avaliação de desempenho ou em momentos de crise, mas ser visto como uma ferramenta capaz de engajar as equipes e as gerências no comprometimento das metas estabelecidas. A utilização deste sistema impulsiona permanentemente a melhoria da qualidade e da produtividade nos processos de trabalho.

Algumas experiências em andamento

O Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região – São Paulo – TRT 2ª Região, desde 2003 se encontra sob intenso processo de modernização. Hoje já dispõe de um grupo de trabalho que tem analisado seus dados estatísticos com vistas à preparação dos indicadores de desempenho que propiciarão a avaliação do desempenho institucional e a adoção de ações práticas de planejamento estratégico a médio e longo prazo.

As ações institucionais do TRT 2ª Região se anteciparam à política hoje traçada pelo Conselho Nacional de Justiça. Aliás, a Emenda Constitucional 45/2004, ao criar aquele Conselho, incumbiu-lhe a missão institucional de traçar uma política nacional de Justiça para o Brasil, política essa que congregasse em torno de um órgão de cúpula as ações anteriormente isoladas dos 96 tribunais brasileiros.

A atuação desarticulada pode levar a um desequilíbrio das demandas entre, por exemplo, Tribunais estaduais. O Tribunal de Justiça do Rio

de Janeiro instalou Varas Empresariais que surgiram a partir das Varas de Falência e Concordatas. Elas são capazes de dar tratamento muito mais expedito para assuntos de interesse das empresas, acelerando a resolução destes conflitos. Hoje, muitas empresas têm incluído, em seus contratos, cláusulas transferindo as discussões judiciais que eventualmente aconteçam para o Rio de Janeiro¹. Fatos como este mostram a relevância da articulação e do Planejamento.

O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, no âmbito de seu processo de modernização, instituiu em 2004-2005 sua Comissão de Gestão Estratégica. No âmbito operacional foi instituída a Assessoria de Desenvolvimento Institucional, subordinada à Presidência do Tribunal e com a missão de integrar esforços das diversas unidades na implementação da gestão estratégica.

Já o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo – TJSP está estruturando a sua Assessoria de Planejamento e Gestão - APG, unidade ligada diretamente à Presidência do órgão e incumbida de realizar sua missão com várias das atribuições preconizadas e descritas à frente no presente documento.

A Assessoria de Planejamento e Gestão deverá ser o principal órgão de condução do planejamento do Tribunal de Justiça, fornecendo as diretrizes para que cada área faça o seu planejamento, definindo as ações integradas de cada Secretaria² e demais unidades e garantindo a continuidade das ações.

No caso do TJSP, a Assessoria de Planejamento e Gestão ajudará a Presidência e as demais unidades do Tribunal de Justiça fornecendo conhecimentos inovadores e especializados sobre estratégia, planejamento, gestão e avaliação de desempenho institucional, tendo ainda, o papel de principal órgão de avaliação do desempenho institucional do Tribunal de Justiça.

Principais atribuições da Assessoria de Planejamento e Gestão – APG TJSP

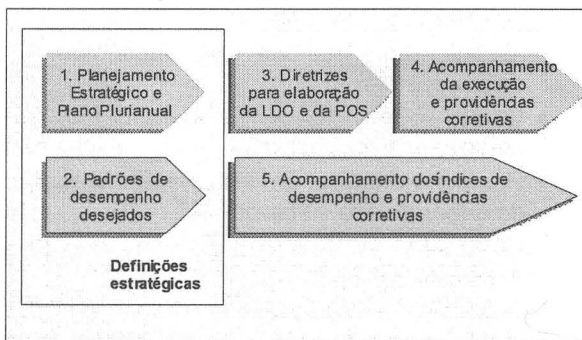
No caso do TJSP, a Assessoria de Planejamento e Gestão foi desenhada com

¹ Observação constante da pesquisa do Prof. Ivan Ribeiro – USP.

² Secretarias de Orçamento e Finanças, Tecnologia da Informação, Administração, Recursos Humanos, da Primeira Instância, Judiciária (2ª Instância). Nível hierárquico subordinado diretamente à Presidência do TJSP.

responsabilidades ampliadas em relação às previstas para o Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica prevista pelo CNJ.

Macro atribuições da Assessoria de Planejamento e Gestão



A APG terá como macro-atribuições:

1. Definir os objetivos estratégicos do Tribunal de Justiça – Planejamento estratégico e Plano Plurianual;
2. Definir os padrões de desempenho desejados para o Tribunal;
3. Fornecer diretrizes para que orçamento esteja de acordo com os objetivos traçados;
4. Acompanhar a execução da Proposta Orçamentária e do Plano Plurianual (PPA);
5. Acompanhar o sistema de avaliação de desempenho do Tribunal.

Atividades Típicas da APG do TJSP

A Assessoria de Planejamento e Gestão realizará as seguintes atividades típicas referentes às suas atribuições, com relação a:

1. Planejamento Estratégico e Plano Plurianual:
 - Promover o planejamento estratégico do Tribunal;
 - Definir a metodologia a ser utilizada para a elaboração do planejamento estratégico;
 - Fornecer diretrizes para a Elaboração do Plano Plurianual (PPA);
 - Definir programas, ações, metas e indicadores para a elaboração do PPA;
 - Opinar sobre os planos, programas e projetos a serem desenvolvidos pela Instituição;
 - Promover a integração das ações das Secretarias e demais unidades do Tribunal.
 - Selecionar as pessoas que devem ser envolvidas;
 - Realizar as sessões de planejamento estratégico;
 - Decidir pela contratação de consultoria externa para a realização do planejamento estratégico;

- Organizar e manter os planos de ação decorrentes do planejamento estratégico;
 - Acompanhar o andamento de cada ação estratégica junto com seus responsáveis;
 - Definir correções de rumo nas ações, que se façam necessárias.
2. Definir os padrões de desempenho desejados para o Tribunal
 - Opinar sobre o desempenho esperado dos serviços do Tribunal;
 - Projetar e atualizar um sistema de avaliação de desempenho institucional;
 - Consolidar e analisar os dados para avaliação institucional.
 3. Fornecer diretrizes para que orçamento esteja de acordo com os objetivos traçados
 - Fornecer diretrizes para a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO);
 - Propor as prioridades do Tribunal na alocação de recursos para elaboração da Proposta Orçamentária;
 - Confirmar ou alterar as ações e metas para a elaboração da LDO;
 - Opinar sobre a projeção da receita para a elaboração da Proposta Orçamentária; e
 - Analisar os quadros demonstrativos da Proposta Orçamentária por fonte, por tipo de despesas, por programa e por Secretaria.
 4. Acompanhar a execução da Proposta Orçamentária e do Plano Plurianual (PPA)
 - Opinar sobre propostas para correção de rumos da execução orçamentária que impliquem em alteração do fluxo de recursos;
 - Acompanhar o monitoramento orçamentário;
 - Acompanhar o monitoramento do PPA; e
 - Analisar os relatórios de monitoramento do PPA e propor medidas para o alcance das metas previstas.
 5. Acompanhar o desempenho do Tribunal
 - Analisar as avaliações de desempenho e comparar com o esperado; e
 - Orientar as unidades com avaliação abaixo do estimado em relação ao seu desempenho.

Outras atividades típicas

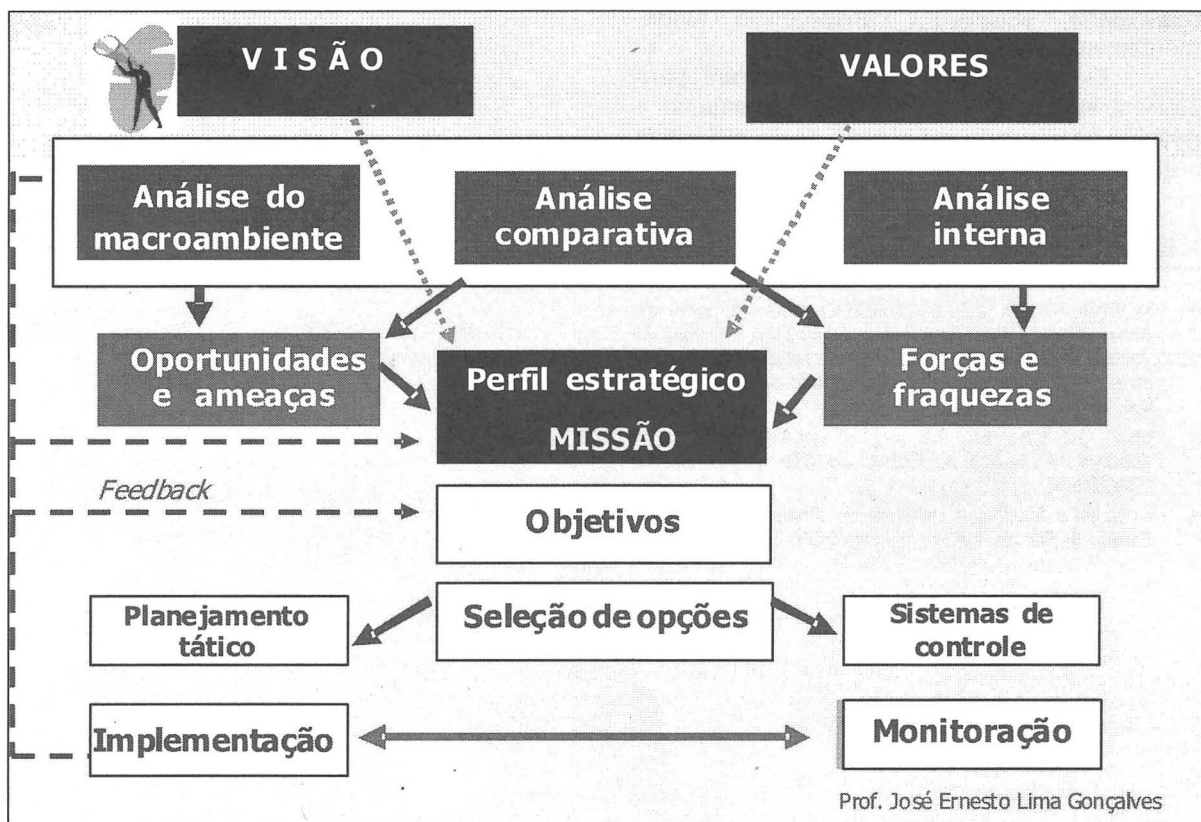
A APG deverá cumprir ainda, entre outras, as seguintes atividades:

- Exercer o importante papel de ser o "radar" da Justiça Paulista, buscando sistematicamente por dados, fatos e informações

de natureza variada que poderiam, direta ou indiretamente, afetar o Tribunal. Deve ampliar sua capacidade de análise e interpretação à luz de variados fatores, propondo a realização de estudos, sugerindo providências de caráter preventivo e pró-ativo;

- Preparar, realizar e secretariar reuniões, com a frequência que o momento demandar, com o Presidente do Tribunal, para a apresentação da evolução dos indicadores de desempenho institucional e suas interpretações e também, prestar informações qualificadas sobre o andamento dos planos e projetos;
- Divulgar e disseminar os conceitos e práticas do planejamento de longo prazo e de análise do desempenho institucional e de áreas, através de cursos e seminários;
- Divulgar os painéis e dos indicadores de desempenho, estatísticas de 1ª e 2ª Instâncias, comunicando o resultado das análises e avaliações feitas pela APG, além de orientações recebidas pela Presidência, Corregedoria Geral de Justiça ou Vice-presidência do Tribunal;
- Produzir informes de avaliação da situação para serem distribuídos sistematicamente aos membros da Alta Administração do Tribunal;
- Apoiar os esforços para a elaboração de informes estatísticos devidos ao Conselho Nacional de Justiça, buscando a automação da coleta e tratamento destes dados;
- Criar as condições para que as áreas obtenham dados estatísticos, informações e indicadores de desempenho com o maior nível de automação e segurança possível;
- Buscar uma ferramenta para o tratamento e apresentação de indicadores de desempenho e painéis de controle (*Business Intelligence*); e
- Desenvolver relações institucionais com outros órgãos da Justiça, visando a troca de informações, a obtenção de novos métodos de trabalho e soluções e padrões em assuntos relacionados a Planejamento, Estratégia, Gestão e Indicadores de desempenho.

Figura 1 - A lógica do Planejamento Estratégico e o sistema de controle



Composição típica de uma APG

Dada a sua importância no fornecimento de diretrizes e no monitoramento do desempenho institucional, a Assessoria de Planejamento de Gestão deve ser ligada diretamente ao Presidente do Tribunal.

A equipe de uma Assessoria de Planejamento e Gestão típica deve ser composta tanto por servidores de carreira, com dedicação permanente, como por pessoas indicadas pelo Presidente e que atuarão durante a vigência de seu mandato. Esta combinação, ao mesmo tempo em que garante a implantação da cultura e a aplicação dos conceitos de planejamento, faz com que o Presidente possa ter pessoas de sua confiança pessoal no entendimento das necessidades e diretrizes do Tribunal.

A equipe permanente é a responsável por apresentar o andamento dos planos e as diretrizes adotadas pela Alta Administração anterior, garantindo a continuidade tão necessária para o longo prazo. Já os assessores

escolhidos pela Presidência têm a função de confirmando rumos, sem prejudicar o alcance dos principais objetivos estratégicos e iniciativas de longo prazo.

Esta equipe deve ter entre seis e oito pessoas com formação no assunto como, por exemplo, administradores, engenheiros ou economistas, para poder cumprir todas as atribuições previstas para a área.

Para cada uma das Secretarias do TJSP foram criados Serviços Técnicos de administração e apoio para funcionarem, inclusive, como contra-parte atuante da APG.

É recomendável que os Gerentes de Programa do PPA façam parte de sua composição.

Observações

Recentemente o Conselho Nacional de Justiça – CNJ editou a Resolução nº 49/2007 determinando que todos os órgãos do Poder Judiciário criem um Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica, para auxiliar o Tribunal na

O Poder Judiciário se organizará para atender suas necessidades de planejamento e gestão, construindo uma base mais articulada para a busca da melhoria de sua atuação.

- MOREY FILHO, F.B & CRÉDICO, R.G, *O papel da Assessoria de Planejamento e Gestão do Tribunal de Justiça*, in LIMA GONÇALVES, J.E (org) *A construção do novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo – V.II*, Editora Plêiade, 2007.
- LIMA GONÇALVES, J.E (org) *A construção do novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo*, Editora FGV, 2005.
- CUNHA e MOTA, *A reforma do Poder Judiciário, no Estado do Rio de Janeiro*, Editora FGV, 2005.

ESTE VOLUME DEVE SER DEVOLVIDO À BIBLIOTECA
NA ÚLTIMA DATA MARCADA

[illegible]

AC107878

BIBLIOTECA MARIO HENRIQUE SIMONSEN
AR-405793 / 14110108

40

Documento técnico 1

Fevereiro de 2008

Buscando uma nova organização judiciária

1. Processo judicial eletrônico - Lei 11.419/06 - alguns possíveis impactos decorrentes da sua adoção

Fausto Bernardes Morey Filho

2. Novo modelo de operação da Justiça

*Fausto Bernardes Morey Filho
José Ernesto Lima Gonçalves*

3. Organização do Poder Judiciário Paulista

*Fausto Bernardes Morey Filho
Helena Wagner Porto Rocha*

4. Critérios objetivos para a estruturação de Comarcas e Varas

Fausto Bernardes Morey Filho

5. Estruturação e organização dos tipos de Varas Judiciais Típicas do Poder Judiciário Paulista

*Fausto Bernardes Morey Filho
José Ernesto Lima Gonçalves*

6. Novas linhas de gestão de recursos humanos no Judiciário

Rosane Schikmann

7. As duas demoras da Justiça

*José Ernesto Lima Gonçalves
Vera Lúcia de Oliveira*

8. A revisão dos processos de trabalho leva a novo Sistema Informatizado da Justiça (SUAP/JT)

*José Ernesto Lima Gonçalves
Maria Aparecida Bernardo de Souza
Maria Fernanda P. Leite Soares*

9. Planejamento e Gestão Institucional no Poder Judiciário

*Fausto Bernardes Morey Filho
José Ernesto Lima Gonçalves*



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS
FGV PROJETOS

