



MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ANDREIA LUIZA BATISTA BRAGA CAVALCANTI

Orientadora: Profa. Dra. Marcleide Maria Macêdo Pederneiras

**GESTÃO ADMINISTRATIVA NO PODER JUDICIÁRIO SOB A VISÃO DO JUIZ-
GESTOR**

SOUSA/PB

2023

ANDREIA LUIZA BATISTA BRAGA CAVALCANTI

**GESTÃO ADMINISTRATIVA NO PODER JUDICIÁRIO SOB A VISÃO DO JUIZ-
GESTOR**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), como parte das exigências do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), como requisito para obtenção do título de Mestre, na área de Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Marcleide Maria Macêdo Pederneiras.

SOUSA/PB

2023

C376g

Cavalcanti, Andréia Luiza Batista Braga.

Gestão Administrativa no Poder Judiciário sob a visão do Juiz-Gestor /
Andréia Luiza Batista Braga Cavalcanti – Sousa, 2023.

90 f. : il. color.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade
Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2023.

"Orientação: Profa. Dra. Marceleide Maria Macêdo Pederneiras."
Referências.

1. Administração Pública – Poder Judiciário Brasileiro. 2. Gestão
Administrativa. 3. Juiz-Gestor. 4. Tribunal de Justiça do Estado de
Pernambuco. I. Pederneiras, Marceleide Maria Macêdo. II. Título.

CDU 351.87(043)

ANDREIA LUIZA BATISTA BRAGA CAVALCANTI

**GESTÃO ADMINISTRATIVA NO PODER JUDICIÁRIO SOB A VISÃO DO JUIZ-
GESTOR**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), como parte das exigências do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), como requisito para obtenção do título de Mestre, na área de Administração Pública.

Aprovada em: 24 / 10 / 2023.

Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 **MARCLEIDE MARIA MACEDO PEDERNEIRAS**
Data: 24/10/2023 11:16:38-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Marcleide Maria Macêdo Pederneiras
Orientadora e Presidente da banca examinadora
PROFIAP/UFPB/UFCG

Documento assinado digitalmente
 **GERALDINO CARNEIRO DE ARAUJO**
Data: 24/10/2023 11:06:07-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Geraldino Carneiro de Araújo
Examinador Interno
PROFIAP/UFMS

Documento assinado digitalmente
 **PAULA DUTRA LEAO DE MENEZES**
Data: 24/10/2023 10:32:49-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Paula Dutra Leão de Menezes
Examinadora Externa
CCTA/UFPB

É com imenso afeto e gratidão que dedico este trabalho à minha amada família, que ao longo do tempo tem sido um apoio incondicional. Gostaria de expressar um carinho especial aos meus queridos filhos, Ana Luiza e José Henrique, vocês são fonte suprema de motivação e inspiração.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, expresso uma profunda gratidão a **Deus**, o Todo-Poderoso, de cuja benevolência emana a força que me capacita a percorrer os intrincados caminhos da minha existência.

Não posso deixar de agradecer aos meus dignos progenitores, **Pedrina Batista** e ao meu saudoso pai, **José Basílio**, ambos desempenhando papéis cruciais na minha trajetória. Pedrina se revela uma mulher de extraordinária fibra e coragem, que com determinação e garra criou suas três filhas, constituindo-se como um exemplo inspirador de feminilidade em minha vida. Meu pai, mesmo enfrentando as limitações do analfabetismo, compreendia a profunda importância do conhecimento e, com seu incentivo incansável, direcionou-me no caminho da educação. Ele permanece como um notável exemplo de homem que nutria um amor incondicional por suas três filhas, sua partida prematura deixou um vazio de saudade.

Gostaria de expressar agradecimento às minhas queridas irmãs, **Adjara e Luana** que sempre foram inesgotáveis fontes de inspiração em minha vida. Elas representam minha metade e meu complemento, demonstrando uma paciência infinita comigo, valorizando e encorajando cada uma das minhas escolhas. Sem a presença e o apoio delas, essa jornada não teria a mesma forma e significado que hoje possui.

Ao meu primeiro amor e esposo, **Henrique Cavalcanti**, por seu contínuo incentivo em minha jornada profissional. Desde os primeiros passos da trajetória acadêmica ele tem sido um apoio.

Aos meus filhos, **Ana Luiza e José Henrique**, são minha herança mais preciosa aqui na terra e são a manifestação viva do verdadeiro significado do amor, infundindo um propósito singular em minha vida a cada novo dia que surge.

Agradecimento ao meu primo, que também é compadre e cunhado, **Herculano**, sinônimo de dedicação e exemplo a ser seguido na busca dos sonhos.

Agradeço calorosamente ao amigo e irmão de coração, **Domingos Gualberto**, que foi um companheiro incansável ao longo desta jornada. Ele sempre esteve ao meu lado, torcendo por mim e oferecendo sua ajuda de forma inestimável quando necessário.

É fundamental mencionar e expressar gratidão à minha orientadora, a **Profa. Dra. Marcleide Maria Macêdo Pederneiras**, sua paciência e positividade excepcionais em relação a mim ao longo deste percurso acadêmico foram inestimáveis, sou muito grata por sua orientação.

Aos meus **colegas de curso do PROFIAP/UFCG**, agradeço por toda a harmonia e cumplicidade que tivemos. Formamos uma turma espetacular, sempre dispostos a compartilhar e contribuir com o coletivo.

Por fim, agradeço **aos professores doutores do PROFIAP da Turma 2022.1**: Edjane Esmerina, Erivaldo Barbosa, José Ribamar Marques, Marcleide Pederneiras, Jônica Marques, Jacyara Farias, Antônio Firmino, Fabiano Batista e Thayseane Rêgo. Sou imensamente grata por todos os preciosos ensinamentos que recebi de vocês.

“Como sou pouco e sei pouco, faço o pouco que me cabe me doando por inteiro.”

(Ariano Suassuna)

RESUMO

A presente pesquisa abordou a temática da gestão administrativa no poder judiciário sob a visão do juiz-gestor, apresentando uma análise da gestão realizada nos cartórios das unidades dos juizados especiais do tribunal de justiça de Pernambuco. O acúmulo de funções no poder Judiciário brasileiro, considerando o Juiz de direito como gestor da unidade jurisdicional, gera benefícios e dificuldades, diretiva e jurisdicional. Assim, como a eficiência é um princípio marcante na administração pública, para que o Judiciário apresente soluções mais rápidas que resolvam a morosidade judicial e promova o acesso à justiça a todos, precisa promover melhorias no que tange aos problemas de gestão administrativa. Diante disso, o presente estudo objetivou evidenciar a percepção do juiz-gestor acerca da gestão administrativa no poder judiciário e seu impacto na organização cartorária e celeridade da tramitação dos processos nos Juizados Especiais de Pernambuco. Para alcançar esse objetivo, adotou-se uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, utilizando uma pesquisa de campo. A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário semiestruturado online, aplicado aos Juizes de Direito dos Juizados Especiais do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco. A análise das informações foi realizada utilizando o software Atlas.ti, por meio do procedimento de análise de conteúdo. Observou-se que o problema atual do Poder Judiciário Brasileiro é a demora na prestação jurisdicional, causada pelo excesso de demandas, por obstáculos decorrentes da legislação processual, deficiências estruturais e de gestão administrativa. Assim, constatou-se que a implementação de um modelo de gestão inovadora, constituindo um ambiente de excelência, no qual se promova uma prestação jurisdicional com eficiência, celeridade e razoabilidade diante da superveniência de mais uma função que a figura do Juiz de Direito adquiriu, impôs desafios à administração de suas atividades fins. Dessa forma, o estudo destacou a importância de aprimorar a gestão administrativa no Judiciário, buscando soluções que otimizem o desempenho dos juizados, tornando-os mais eficientes e eficazes no cumprimento de sua missão. O investimento na capacitação e no acompanhamento do trabalho dos juizes-gestores, bem como a implementação de planos de gestão, são medidas cruciais para alcançar esse objetivo. Ao melhorar a gestão administrativa, será possível enfrentar os desafios do sistema judicial brasileiro e promover um acesso mais rápido e justo à justiça para toda a sociedade.

Palavras-chave: Gestão Administrativa. Poder Judiciário. Eficiência. Juiz. Gestor.

ABSTRACT

This study focused on administrative management in the judiciary from the perspective of judge-managers, presenting an analysis of the management in the registry offices of the special court units of the Pernambuco court of justice. The accumulation of roles in the Brazilian Judiciary, considering the Judge as the manager of the jurisdictional unit, generates benefits and difficulties, both directive and jurisdictional. Therefore, since efficiency is a key principle in public administration, in order for the Judiciary to present faster solutions that resolve judicial delays and promote access to justice for all, it needs to promote improvements regarding administrative management problems. That said, the present study aimed to highlight the perception of judge-managers regarding administrative management in the judiciary and its impact on the notary's office organization and the promptness of processing of cases in the Special Courts of Pernambuco. To achieve that objective, it was adopted a qualitative approach of exploratory nature, using field research. Data collection took place through an online semi-structured interview questionnaire, applied to the Judges of the Special Courts at the Court of Justice of the State of Pernambuco. Information analysis was carried out using the Atlas.ti software, through content analysis. It was observed that the current problem of the Brazilian Judiciary is the delay in adjudication, caused by excessive demands, obstacles resulting from procedural legislation, structural, and administrative-management deficiencies. Thus, it was observed that the implementation of an innovative management model, constituting an environment of excellence, in which judicial provision is promoted with efficiency, promptness and reasonableness in view of the superposition of yet another role that Judges of Law have acquired, imposed challenges to the administration of their core activities. In this way, the study highlighted the importance of improving administrative management in the Judiciary, seeking solutions that optimize the performance of courts, making them more efficient and effective in fulfilling their mission. Investment in training and monitoring of the work of judge-managers, as well as the implementation of management plans, are crucial measures to achieve that goal. By improving administrative management, it will be possible to face the challenges of the Brazilian judicial system and promote faster and fairer access to justice for the entire society.

Keywords: Administrative Management. Judiciary System. Efficiency. Judge. Manager.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução dos paradigmas de reforma da administração pública	22
Figura 2: Estrutura do Poder Judiciário	29
Figura 3: Mapa Estratégico do TJ/PE.....	33
Figura 4: Estrutura Judiciária do Tribunal de Justiça de Pernambuco	44
Figura 5: Desenho de Pesquisa	46
Figura 6: Aptidão para administrar as atividades da unidade	52
Figura 7: Sistema ou ferramenta tecnológica de gestão processual.....	54
Figura 8: Padronização da rotina na unidade	57
Figura 9: Gestão de produtividade	59
Figura 10: Práticas de Gestão administrativa eficazes	61
Figura 11: Impactos da Gestão cartorária na celeridade processual	66
Figura 12: Melhorias de gestão a serem adotadas.....	68
Figura 13: Nuvem de palavras	73

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

Quadro 1: Organização dos Juizados no TJPE	44
Gráfico 1: Ferramentas tecnológicas disponibilizadas	55
Quadro 2: Resultados relacionados à gestão administrativa nas unidades judiciais.....	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF - Constituição Federal

CGJ – Corregedoria Geral de Justiça

CNJ - Conselho Nacional de Justiça

EC - Emenda Constitucional

ESMAPE - Escola Judicial de Pernambuco

GPC - Gestão por Competências

GPR - Gestão por Resultados

JE - Juizado Especial

NGP - Nova Gestão Pública

ONU - Organização das Nações Unidas

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PC - Plano de Capacitação

PJe - Processo Judicial Eletrônico

PTT - Produto técnico tecnológico

PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

SICOR - Sistema de Informação da Corregedoria

STF - Supremo Tribunal Federal

TJ/PE - Tribunal de Justiça de Pernambuco

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2	OBJETIVOS DE PESQUISA	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA	17
1.3.1	Teórica	17
1.3.2	Prática	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA	21
2.1.1	Gestão Judiciária	25
2.2	GESTÃO ADMINISTRATIVA NA JUSTIÇA ESTADUAL	27
2.2.1	Cultura Organizacional e Estrutura do Poder Judiciário	27
2.2.2	Gestão Administrativa adotada no Poder Judiciário	30
2.3	O JUIZ-GESTOR: PAPEL, FUNÇÕES E DESAFIOS	36
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	40
3.1	ESTRATÉGIA DE PESQUISA: PESQUISA DE CAMPO	41
3.2	NATUREZA DA PESQUISA	41
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA E LOCAL DE ESTUDO	42
3.4	DESENHO DA PESQUISA	46
3.5	INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	47
3.5.1	Questionário	47
3.6	TRATAMENTO DOS DADOS	48
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	50
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES	51
4.2	IDENTIFICANDO AS PRÁTICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVAS ADOTADAS PELOS JUÍZES-GESTORES NOS JUIZADOS ESPECIAIS DE PERNAMBUCO	52
4.3	ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS JUÍZES ACERCA DOS DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO ADMINISTRATIVA CARTORÁRIA E O IMPACTO NA CELERIDADE DA TRAMITAÇÃO DOS PROCESSOS NOS JUIZADOS ESPECIAIS DO TJPE	64

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFRÊNCIAS.....	79
ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP	84
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	87
ANEXO B– AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA TJ/PE.....	90

1 INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário Brasileiro vem buscando adotar melhorias da qualidade, eficiência e eficácia da prestação jurisdicional, assim, diante do princípio da eficiência, um dos princípios norteadores da administração pública, que foi inserido na Constituição da República Federativa Brasileira em 1988, por meio da Emenda Constitucional nº 19/1998, em seu artigo 37, que trata da Reforma Administrativa do Estado Brasileiro, abriu caminho para investimento na gestão (Brasil, 1988).

De acordo com a Reforma do Judiciário, instituída pela Emenda Constitucional nº 45 em 2004, a Constituição da República Brasileira passou a reconhecer o princípio da razoável duração do processo como um direito fundamental de eficácia plena e aplicabilidade imediata. Essa emenda foi criada com o objetivo de promover maior agilidade e eficiência ao sistema judiciário, resultando em diversas alterações na organização e no funcionamento da Justiça brasileira. Estabeleceu-se no inciso LXXVIII, do art. 5º, da CF/1988, o direito consagrado a todos, no âmbito judicial e administrativo, da razoável duração do processo e dos meios que garantam a celeridade de sua tramitação (Arruda, 2006).

A morosidade é sempre apontada como um dos principais pontos de insatisfação com os serviços prestados pelo Poder Judiciário e, por isso, a positivação do princípio da razoável duração do processo (Lucena, 2022).

Segundo Batista (2021), a reforma empreendida foi motivada pela grande insatisfação da sociedade com o funcionamento da instituição. Desde a implementação da emenda, o Judiciário teve que realizar investimentos significativos na modernização de sua estrutura e gestão administrativa, adotando métodos e técnicas provenientes de outras áreas de conhecimento. Hoje, em um contexto de crescente judicialização, o Judiciário busca alcançar resultados por meio de uma estratégia gerencial voltada principalmente para a redução do número de processos.

De acordo com Silva (2019), os temas que envolvem a gestão do Poder Judiciário brasileiro são frequentemente abordados nos meios de comunicação, que destacam a demora na solução dos conflitos e o alto custo de sua manutenção. Essa abordagem massiva contribui para a ideia disseminada de que a justiça é morosa e onerosa. A lentidão dos tribunais, juntamente com a questão da impunidade, reforça a formação de opiniões negativas em relação ao Judiciário, criando a percepção de que a justiça é ineficaz (Silva, 2019).

Foi ainda com a Emenda Constitucional nº 45 da CF/1988, em 2004, criado o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), como parte da Reforma do Judiciário no Brasil. O objetivo principal do CNJ é promover a transparência, a eficiência e a responsabilidade no Poder Judiciário do país, além de garantir o cumprimento da lei e dos direitos dos cidadãos.

O CNJ é um órgão de controle externo do Poder Judiciário e atua como um órgão centralizador da administração do Judiciário brasileiro, com poderes para planejar e coordenar políticas judiciárias em todo o país, assim como para fiscalizar a atuação dos tribunais e magistrados.

Para Ribeiro (2019), com um magistrado proativo pode-se perceber a possibilidade de um ambiente confortável, em que, assegure aos jurisdicionados uma prestação jurisdicional atuante, elevando a confiabilidade do Poder Judiciário, pois um Juiz proativo que possui visão idealizadora e atuante, diante de uma equipe unida e comprometida, espera-se uma alavancada no fluxo processual com resultado eficiente na prestação jurisdicional diante de estímulo dos servidores na motivação para uma rotina de trabalho que confere resultado com satisfação.

Para Figueiredo (2014), a função do Juiz não é apenas jurisdicional, embora seja a precípua, cada vez mais se fala em gestão e administração no âmbito do Poder Judiciário e a cúpula administrativa desse poder tem demonstrado estar atenta.

Devido à obtenção de resultados positivos em organizações públicas, como a melhoria do desempenho através da avaliação de competências dos funcionários, alinhamento aos objetivos da organização que aumentam a eficiência e eficácia das atividades, maior satisfação dos funcionários, gerando economia de recursos e tempo e a melhoria da qualidade dos serviços prestados, decorrente da integração dos subsistemas de gestão de pessoas em uma linguagem comum (Skorková, 2016).

Diante do atual cenário com novas atribuições profissionais, a exemplo dos juízes que acumulam também a função administrativa, a gestão administrativa vem ao encontro do direcionamento que envolve a gestão de pessoas, apresentando o desafio de gerência de um órgão diante de uma visão inovadora e proativa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme o modelo de gestão pública vivenciado pelo Brasil, o modelo gerencial, busca a qualidade dos serviços prestados e a redução dos custos, visando resultados no atendimento às necessidades da sociedade.

Os Juizados Especiais do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco foram criados para oferecer uma alternativa mais ágil e acessível aos cidadãos que desejam resolver suas disputas de forma judicial. No entanto, apesar dos esforços para melhorar a eficiência e eficácia desses juizados especiais, ainda existem desafios a serem enfrentados.

De acordo com Lucena (2022), não há dúvidas de que os métodos de solução consensual dos conflitos oriundos dos juizados especiais trazem diversos benefícios no combate à crise do Poder Judiciário, pois estão alinhados com o princípio da razoável duração do processo e reduzem os custos associados à tramitação prolongada dos casos. A Lei n. 9.099/95, foi criada para efetivar os princípios que norteiam esse microsistema, tais como a celeridade, a simplicidade, a oralidade, a informalidade e a economia processual.

Diante da demanda jurisdicional crescente no poder judiciário brasileiro e o acúmulo de funções existentes na figura do Juiz de Direito, avaliando haver uma possível mudança na rotina de trabalho com os recursos antigos e com os mesmos servidores envolvidos, o presente estudo se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: Como a gestão administrativa no poder judiciário, sob a visão do juiz-gestor, pode contribuir para melhorar a organização cartorária e, conseqüentemente, a rapidez da tramitação dos processos nos Juizados Especiais de Pernambuco?

Nesse sentido, é importante destacar que a atuação do juiz-gestor, na direção cartorária da unidade judiciária, requer habilidades e competências específicas no âmbito da gestão administrativa, que vão além das habilidades técnicas jurídicas. É necessário, por exemplo, que o juiz-gestor possua conhecimentos em gestão de pessoas, gestão financeira, gestão de processos, entre outras áreas.

Além disso, é importante que haja uma integração efetiva entre o juiz-gestor e a equipe cartorária, de modo a garantir uma atuação harmoniosa e coordenada. Dessa forma, é possível buscar soluções para os desafios enfrentados na gestão da unidade judiciária e, assim, garantir a melhoria da organização cartorária e da tramitação dos processos.

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Nesta seção, foram delineados os objetivos, tanto o geral quanto os específicos, que foram estabelecidos para abordar o problema de pesquisa de forma adequada. Além disso, foram empregados métodos de pesquisa apropriados, visando uma abordagem adequada do tema em questão, conforme detalhado no estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Evidenciar a percepção do Juiz-Gestor acerca da gestão administrativa no poder judiciário e seu impacto na organização cartorária e celeridade da tramitação dos processos nos Juizados Especiais de Pernambuco.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar as práticas de gestão administrativas adotadas pelos juízes-gestores nos Juizados Especiais de Pernambuco.
2. Analisar a percepção dos juízes acerca dos desafios enfrentados na gestão administrativa cartorária e o impacto na celeridade da tramitação dos processos nos Juizados Especiais do TJPE.
3. Propor a elaboração de uma cartilha contendo recomendações para aprimorar a organização administrativa cartorária e acelerar a tramitação dos processos.

1.3 JUSTIFICATIVA

1.3.1 Teórica

Os governos estão em busca de tornar os serviços públicos mais eficientes, sobremaneira, ao considerar as exigências da sociedade na rapidez e prestatividade. Todo o planejamento estratégico é focado para se alcançar a excelência enquanto objetivo principal (Nogueira, 2011), pois a conquista da eficiência implicará, em termos práticos, no equacionamento da taxa de congestionamento, na carga de trabalho e na taxa de recorribilidade, graças ao fator racionalização dos recursos disponíveis.

Segundo Henriques Filho (2021), o Juiz empreendedor tem papel fundamental na missão de alcançar a eficiência e no alcance destes objetivos. É a partir da supervisão e gerenciamento do Juiz que sua equipe auferirá a efetividade na unidade do Poder Judiciário, orientados pelos valores de justiça e paz social, conforme a missão do CNJ.

O conceito de efetividade gerencial segue a análise mais abrangente do que cumprir sua função de modo mais econômico (Gagliardi, 2020). Para a administração pública, eficiência é “oferecer à sociedade um serviço público de melhor qualidade, em que o critério de êxito seja sempre o do melhor atendimento ao cidadão-cliente a um custo menor” (Bresser-Pereira, 2000, p. 18).

Assim, a contribuição dessa pesquisa é para uma possível realização de um modelo de gestão inovadora, constituindo um ambiente de excelência, no qual se promova uma prestação jurisdicional com eficiência e, em decorrência disso, alcançar a credibilidade, a legitimidade e o reconhecimento das decisões judiciais, a partir da gestão do Juiz de Direito (Bezerra, 2012).

Conforme menciona Isidro (2021), a gestão de pessoas no setor público tem a importante missão de transformar o modo como se organiza e como opera as políticas e processos de gestão na atualidade.

Henriques Filho (2021, p. 63), trata da figura do Juiz administrador de modo interessante:

Cabe ao Juiz empreendedor/gestor motivar sua equipe, estabelecer padrões de trabalho e rotinas. O Juiz não pode esperar que a administração do Tribunal de Justiça consiga dar conta de atender todos os setores e locais de trabalho. Ele é uma extensão da administração do tribunal onde estiver. O Juiz deve ser o mentor da sua equipe, por isso a necessidade de capacitação constante, estudo e dedicação.

Assim, com base na legislação do Conselho Nacional de Justiça que rege todos os órgãos do poder judiciário nacional, é preciso definir as competências necessárias para subsidiar as ações de gestão administrativa e da gestão inovadora nas organizações públicas, de modo a propiciar condições para as melhorias do serviço público decorrentes da inovação, como o uso de tecnologias da informação e comunicação (Montezano, 2016).

O objetivo deste estudo não é abordar as causas da morosidade da justiça, em vez disso, o foco será nas falhas relacionadas ao poder de gestão concedido aos

magistrados e na eficácia e eficiência resultantes desse poder. O propósito final é chamar a atenção para essas questões e buscar soluções para melhorar a gestão.

Diante desse contexto, fica evidente a importância de estudar a gestão administrativa no Judiciário, com foco na análise das suas capacidades para promover a continuidade na prestação jurisdicional. É importante destacar que a administração de uma unidade judiciária é responsabilidade de um magistrado, o que requer desse gestor a capacidade de se adaptar a essa gestão para o desenvolvimento dos trabalhos.

É importante deixar claro que esta pesquisa não questiona a competência dos juízes em sua atuação jurisdicional, nem se baseia no argumento da capacidade institucional do Judiciário de lidar com as demandas processuais.

1.3.2 Prática

Observa-se que o processo judicial brasileiro burla o princípio fundamental da razoável duração do processo, pois existe um problema de morosidade sistêmica. Então, para que o Poder Judiciário Brasileiro consiga solucionar esse problema precisa implementar um sistema de gestão de governança com uma metodologia estratégica aplicada às unidades judiciárias e a modernização da administração, através do Juiz-gestor, como também investimento em capital físico e na capacitação dos servidores.

As unidades judiciárias – Varas – ou Juízos – são os locais em que os juízes exercem suas funções, elas correspondem a unidades menores da Comarca, que indica a delimitação territorial da jurisdição. O “juizado” é uma unidade situada nos Foros, criado pela Constituição Federal, no artigo 98, inciso I, que instituiu os “Juizados Especiais”, correspondendo aos órgãos da Justiça Ordinária responsáveis pelo processo, julgamento e conciliação das causas tratadas, no âmbito estadual, a regulação dos Juizados Especiais é regida pela Lei n. 9.099/95, já no âmbito federal, por outro lado, as diretrizes para os Juizados Especiais encontram-se definidas na Lei n. 10.259/01.

Os Juizados Especiais representam um mecanismo de extrema importância no que tange ao acesso à justiça. Efetivamente, a criação dos Juizados Especiais teve como escopo primordial simplificar o ingresso dos cidadãos no sistema judiciário, adotando um procedimento que seja simultaneamente ágil e eficaz. Em outras

palavras, o propósito foi estabelecer uma esfera judicante com um rito diferenciado, capaz de proporcionar à sociedade soluções prontas e efetivas.

A própria Lei n. 9.099/95, em seu artigo 2º, estabelece que o processo nos Juizados Especiais é norteado pelos "critérios da oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade, buscando, sempre que viável, a conciliação ou a transação". Essa disposição ilustra com precisão a intenção do legislador: simplificar o acesso à justiça por meio de um procedimento que se afasta das formalidades processuais convencionais.

Os juizados especiais possuem competência para realizar a conciliação, o processamento, o julgamento e execução de causas cíveis e criminais de menor complexidade. Essas causas abrangem aquelas cujo valor não ultrapasse quarenta vezes o salário-mínimo, por exemplo, além de tratar das infrações penais de menor potencial ofensivo, como contravenções penais e crimes que têm pena máxima de até dois anos. Além disso, os Juizados Especiais têm a função de desafogar o Poder Judiciário, que muitas vezes fica sobrecarregado com processos de maior complexidade.

Em geral, as causas julgadas nos Juizados Especiais são relacionadas a questões de consumo, como problemas com compras de produtos ou serviços, cobranças de dívidas, indenizações, entre outras. O procedimento adotado é mais simples e célere, com prazos reduzidos e audiências conciliatórias em que as partes tentam resolver o conflito de forma amigável.

Caracterizam-se por procedimentos simplificados, possibilidade de atuação sem advogado, ênfase na conciliação, decisões rápidas, custas reduzidas e recursos limitados. Visam proporcionar uma alternativa mais eficiente ao sistema judicial tradicional, buscando a resolução de conflitos de maneira célere.

No Brasil, cada estado tem seus próprios Juizados Especiais, que são vinculados aos Tribunais de Justiça locais. Em Pernambuco, por exemplo, existe o Tribunal de Justiça de Pernambuco, responsável pela gestão dos Juizados Especiais do Estado.

Os Juizados Especiais de Pernambuco são uma estrutura importante do sistema judiciário do estado, voltada para oferecer uma alternativa mais ágil e acessível para a resolução de conflitos. Estudar a gestão desses juizados e a percepção dos juízes-gestores sobre sua eficácia pode ser uma contribuição importante para a melhoria do sistema judiciário como um todo.

O Estado de Pernambuco está localizado na região Nordeste do Brasil, ocupando a posição de segundo estado mais populoso da região, atrás da Bahia, com uma população de cerca de 9.616.621 habitantes¹.

Portanto, a realização de uma pesquisa científica sobre gestão administrativa no poder judiciário sob a visão do juiz-gestor apresenta diversas justificativas, tais como a importância do tema, a escassez de estudos sobre o assunto, a necessidade de aprimoramento da gestão de pessoas, a contribuição para a literatura acadêmica e o potencial de aplicação prática dos resultados da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo aborda conceitos teóricos e suas inter-relações acerca de temas relevantes, tais como: modelos de gestão pública e gestão judiciária; gestão administrativa na justiça estadual, cultura organizacional e estrutura do poder Judiciário, gestão administrativa adotada no Poder Judiciário e, ainda, Juiz-gestor: papel, funções e desafios.

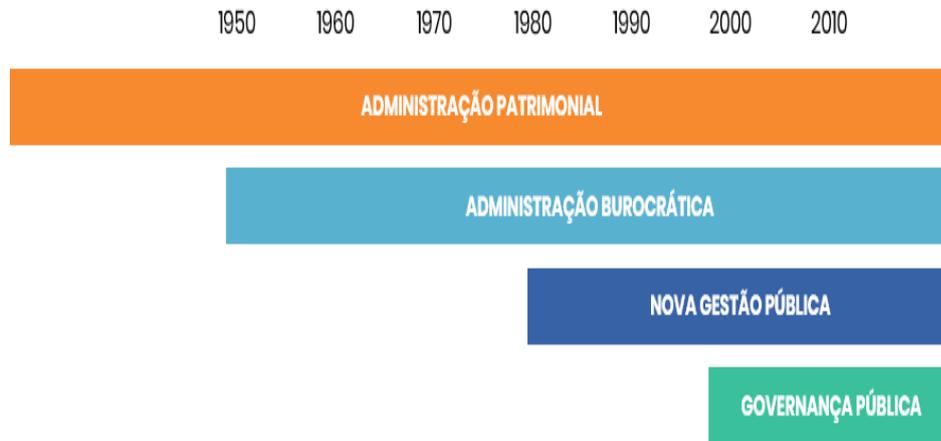
2.1 MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA

A gestão pública é um ambiente complexo, em constante evolução e dinamismo. As teorias da administração pública sofreram mudanças significativas ao longo do último século, ajustando-se às condições sociais, políticas e econômicas de cada período.

De acordo com Neves (2017), houve uma evolução nos modelos de governança da administração pública, partindo da Administração Patrimonial até o novo modelo conhecido de Governança Pública, passando pela Administração Burocrática e a Nova Gestão Pública. Cada etapa dessa evolução influenciou e aprimorou as seguintes, proporcionando importantes lições e abrindo novas oportunidades no processo constante de modernização, reforma e gestão da administração pública tanto no Brasil quanto no exterior.

¹ Dados disponibilizados pelo IBGE em 2020.

Figura 1: Evolução dos paradigmas de reforma da administração pública



Fonte: macroplan.com.br, 2017.

Embora alguns paradigmas tenham perdido sua força ao longo do tempo, muitas de suas características ainda estão presentes e continuam a influenciar a gestão pública praticada na atualidade.

O patrimonialismo é caracterizado pelo seu estilo de dominação, que é sustentado pela aceitação dos mais fracos em relação aos soberanos. Nessa forma de dominação, a dependência é aceita como algo natural, sem o desejo visível de mudança. Em sociedades patriarcais, as relações familiares se mesclam com a própria administração da coisa pública (Miranda,2020).

É possível perceber que os cuidados com a gestão da máquina pública e os critérios administrativos de gestão de pessoas eram praticamente inexistentes, assim como não se adotava a busca pela eficiência no setor público.

De acordo com Bresser-Pereira (1998), o modelo de administração burocrático surgiu em substituição ao modelo patrimonialista, que se originou nas monarquias absolutistas. Nesse modelo, o Estado era considerado propriedade do rei e a apropriação de bens e recursos públicos para interesses pessoais era comum.

O Modelo Burocrático de Weber é baseado na ideia de que a administração pública é uma organização hierárquica e centralizada, com regras e procedimentos claros e rígidos. A teoria de Weber teve grande impacto na sociologia e na administração, sendo ainda amplamente estudada e aplicada na atualidade. Suas ideias influenciaram o desenvolvimento da teoria organizacional e da gestão, bem como a compreensão das relações de poder e dominação nas sociedades (Silva, 2019).

Segundo Silva (2019), Weber caracterizou o tipo puro de burocracia como um corpo administrativo composto por funcionários nomeados para suas funções, que estão subordinados a um chefe com autoridade legalmente conferida. No entanto, suas ações são limitadas pela área de competência estabelecida pela lei.

Conforme Weber (1972), a dominação refere-se à capacidade de obter obediência a uma ordem específica, por um grupo específico de pessoas. Essa ideia envolve poder e legitimidade, que são valores que levam as pessoas a aceitarem a obediência. No entanto, o autor adverte que o conceito de "poder" é ambíguo na sociologia. Qualquer qualidade ou configuração possível pode permitir que alguém imponha sua vontade em uma situação dada. Portanto, o conceito sociológico de "dominação" precisa ser mais preciso, significando apenas a probabilidade de obter obediência a uma ordem específica (Weber, 2001).

Com o Decreto-Lei 200/1967 ocorreu a primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira (Bresser-Pereira, 1998), assim a administração pública gerencial é definida, considerando como orientada para o cidadão e para obtenção dos resultados priorizando o rigor processual através da segurança e efetividade.

Neste contexto, as organizações governamentais, até a década de 1980, teriam sido administradas de acordo com os modelos de administração pública tradicional e após a década de 80, estas organizações governamentais precisaram aderir aos princípios da Nova Gestão Pública (Kruyen, Genugten, 2020).

O início da exigência de resultados na administração pública e consequentemente do Judiciário adveio com a CF/1988 em sua EC 45/2004, ocorrendo o aprimoramento da gestão pública, intensificando a partir da chamada "Nova Gestão Pública", trazendo como diretrizes: redução da estrutura administrativa do Estado, desregulamentação, controle fiscal, privatização de empresas públicas e o uso de técnicas empresariais na gestão pública (Neves Junior, 2020).

A Nova Gestão Pública (NGP) é um modelo de gestão que surgiu a partir dos anos 80 e 90, com o objetivo de superar as limitações e falhas do modelo de gestão burocrático tradicional, que se caracterizava pela rigidez, hierarquização, centralização e foco no controle dos processos e procedimentos. A NGP se baseia em princípios como a eficiência, eficácia, efetividade, accountability (prestação de contas), transparência e participação social.

De acordo com Bresser-Pereira (2009), o *New Public Management*, que teve origem na Inglaterra, foi introduzido no Brasil através da Reforma Gerencial ou Nova Gestão Pública. Seu principal objetivo era transformar a gestão pública, incorporando conceitos centrais do setor privado, como eficiência e produtividade, além de valores como racionalidade, criatividade e desempenho.

A NGP enfatiza a gestão orientada para resultados, a partir da definição de metas e indicadores de desempenho, da adoção de práticas de monitoramento e avaliação, e da premiação de equipes que atingem resultados relevantes para a sociedade. Além disso, a NGP busca modernizar a gestão pública, por meio da adoção de tecnologias, sistemas de informação e de gestão de processos, a fim de melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados à população. Outro aspecto importante da NGP é a participação social, que busca aproximar a gestão pública da sociedade, por meio da realização de consultas e audiências públicas, do envolvimento dos cidadãos na definição de políticas e programas, e da utilização de mecanismos de transparência e accountability, como a Lei de Acesso à Informação e a Lei da Transparência.

A Nova Gestão Pública teve um impacto significativo na história da administração pública, buscando enfaticamente a eficiência, mas que acabou por deteriorar o ambiente das organizações públicas e minar a confiança dos funcionários públicos no Estado (Pereira, 2022).

O Decreto 9.203/2017 define a governança na Administração Pública como o conjunto de práticas de liderança, estratégia e controle que são implementadas para avaliar, orientar e monitorar a gestão, fornecendo um guia para as organizações públicas e reforçando a confiança da sociedade. O objetivo é promover a capacidade de resposta, integridade, transparência, equidade e participação, confiabilidade e melhoria regulatória na condução das políticas públicas e na prestação de serviços de interesse da sociedade.

Perius e Araújo (2017) destacam que a boa governança pública, assim como a boa governança judicial, requer uma gestão efetiva, normativos claros para estabelecer os objetivos estratégicos e uma prestação de contas transparente que evidencie não só o processo decisório, mas também a alocação adequada dos recursos disponíveis para garantir uma duração razoável do processo judicial.

Segundo Chaves Filho (2021), o Poder Judiciário enfrenta os mesmos desafios da Administração Pública em geral, tendo empreendido esforços para aprimorar a

qualificação de seus servidores e criar uma rede de apoio à efetividade da prestação jurisdicional. A partir da Constituição de 1988, o Poder Judiciário assumiu um papel de destaque na arena política, o que, tem contribuído significativamente para a crise institucional e de gestão decorrente do aumento da demanda pelos serviços judiciais (Nogueira, 2011).

Em resumo, a nova gestão pública busca transformar a gestão do setor público em uma gestão mais eficiente, eficaz e orientada para o cidadão, capaz de responder às demandas da sociedade de forma ágil, transparente e participativa.

2.1.1 Gestão Judiciária

A Gestão Judiciária tem se baseado, em grande parte, no modelo da Nova Gestão Pública (NGP), que busca aplicar conceitos e práticas da gestão empresarial ao setor público, visando à melhoria da eficiência, eficácia e efetividade da prestação jurisdicional.

No entanto, é importante ressaltar que a gestão judiciária tem suas particularidades, em razão da natureza do serviço prestado e das garantias constitucionais que o cercam. O Poder Judiciário tem como missão a realização da justiça, sendo responsável pela solução de conflitos e pela garantia dos direitos fundamentais dos cidadãos. Assim, a gestão Judiciária deve estar voltada para a promoção da justiça e da cidadania, observando os princípios da independência, imparcialidade e transparência.

A gestão judiciária é fundamental para garantir a eficiência, a transparência e a responsabilidade na prestação jurisdicional. Como instituição pública, o Judiciário precisa estar em constante processo de aprimoramento de suas práticas gerenciais, buscando aprimorar seus processos e serviços e atender às necessidades dos cidadãos.

Nesse sentido, a gestão judiciária tem buscado, nos últimos anos, aprimorar suas práticas de gestão por meio da implementação de diversas iniciativas voltadas para a modernização e aperfeiçoamento da estrutura e dos processos de trabalho.

A adoção de práticas de gestão no poder judiciário pode contribuir para o aprimoramento da prestação jurisdicional, a redução dos custos e prazos dos processos, e a melhoria da imagem do judiciário junto à sociedade.

No sistema de administração do Judiciário brasileiro, os juízes são considerados órgãos do Poder Judiciário, como estabelecido no artigo 92 da Constituição Federal de 1988. De acordo com a análise organizacional, cada órgão, dentro de suas competências, deve cumprir suas funções para alcançar as metas institucionais e garantir a qualidade da prestação do serviço público.

Segundo Gonçalves (2015), isso é aplicável também ao magistrado, que ao ingressar no Judiciário, imediatamente é lotado em uma unidade jurisdicional onde exercerá sua jurisdição, de acordo com suas competências legais, e posteriormente será responsável pela gestão dessa unidade.

Ng (2011) utiliza o termo governança judicial para englobar os diferentes conceitos relacionados à administração judicial, administração da justiça e gestão dos tribunais. De acordo com o autor, os juízes estão cada vez mais envolvidos na organização judiciária e na gestão dos assuntos relacionados. A governança judicial é uma abordagem interdisciplinar que permite uma melhor compreensão das questões que envolvem a demanda crescente por maior transparência, levando em consideração teorias relevantes do Direito, Política, Economia e Administração.

O gerenciamento por competência é um modelo de gestão que possibilita aos gestores terem uma compreensão mais abrangente sobre as competências necessárias para desempenhar determinada função. Isso significa identificar as competências exigidas para a função, avaliar as competências dos colaboradores e, em seguida, unir as informações para criar um plano de desenvolvimento personalizado, gerenciando de forma eficiente e eficaz o conhecimento dos colaboradores. Esse modelo permite que os gestores possam criar um ambiente em que as habilidades dos colaboradores sejam aproveitadas ao máximo, trazendo benefícios tanto para a organização quanto para os próprios colaboradores (Cunha, 2021).

De acordo com Nogueira (2011), o Poder Judiciário pode ser descrito como uma burocracia profissional, composta por um núcleo operacional formado por operadores treinados, que têm autonomia e controle sobre suas atividades por meio da padronização de habilidades. Essa estrutura se caracteriza pela descentralização do poder decisório, tanto vertical quanto horizontalmente, e é considerada o "coração da organização", responsável pela execução do trabalho essencial e pela produção de resultados indispensáveis para o funcionamento adequado do Judiciário.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), como órgão gestor, disponibilizou em seu website um guia detalhado para implementação do modelo de gestão de pessoas baseado em competências. Esse guia é considerado um recurso valioso para monitorar e avaliar programas de gestão no Poder Judiciário.

Para Silva-Dias (2021), a criação do CNJ foi uma resposta à demanda por mudanças no Poder Judiciário, a fim de colocar a casa em ordem e fornecer um senso de orientação aos órgãos do Judiciário. Com a criação do CNJ, esse órgão foi estabelecido como o centro de planejamento do Judiciário, desempenhando um papel importante na uniformização de procedimentos e metas, bem como na orientação dos órgãos jurisdicionados em relação à organização, coordenação e planejamento (Silva-Dias, 2021).

Desde a sua criação, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) tem desempenhado um papel fundamental no diagnóstico institucional do Poder Judiciário brasileiro. O CNJ é responsável por promover a eficiência e a transparência do sistema judiciário, além de zelar pelo cumprimento dos deveres funcionais dos magistrados (Brasil, 2018).

No âmbito do Poder Judiciário brasileiro busca-se incentivar ações que promovam uma cultura de inovação, em suas diversas dimensões e na interação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Agenda 2030 da ONU. Essa nova abordagem complementa a dimensão quantitativa, valorizando a elaboração e execução de um plano de ação inovador voltado a um dos 17 ODS da Agenda 2030 escolhido pelos Tribunais, que é utilizado como critério de pontuação pelo CNJ, na meta 9 (Borba, 2023).

2.2 GESTÃO ADMINISTRATIVA NA JUSTIÇA ESTADUAL

2.2.1 Cultura Organizacional e Estrutura do Poder Judiciário

A cultura organizacional se refere às crenças, valores, normas e comportamentos que moldam a forma como uma organização opera e como seus colaboradores interagem entre si e com o ambiente externo. A partir da CF/1988, em seu art. 37, surgiu o princípio da eficiência, inserido no rol dos princípios da Administração Pública, desencadeando a Administração Pública Gerencial no Brasil, que se fortificou a partir dos anos 90 (Bresser-Pereira *et al.*, 1998).

Conforme Schein (2009), que define cultura organizacional como "um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo à medida que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna. A cultura organizacional influencia a forma como as pessoas se relacionam entre si, bem como a forma como trabalham e atingem seus objetivos (Santos, 2023). A cultura organizacional é fundamental para a criação de um ambiente de trabalho saudável, motivador e colaborativo.

Conforme trazido pelos autores Montezano, Abbad e Freitas (2016), além do alinhamento ao planejamento estratégico, definiram as competências com base na modelagem organizacional provenientes da estrutura organizacional e dos processos de trabalho. E ainda, tem-se que a definição das competências deve levar em consideração a cultura organizacional, e ainda permite gerar mudanças e melhorias na cultura e no clima organizacional (Campion *et al.*, 2019).

Segundo os autores, Lelles e Lima (2022), a cultura organizacional no serviço público pode ser vista como um meio de unificar as expectativas de atuação do Estado em relação à população. Além disso, pode ser um importante espaço de construção de uma perspectiva transformadora, que promova uma visão mais ampla e contextualizada da participação dos diversos atores na construção de uma sociedade mais justa e cidadã. Em outras palavras, a cultura organizacional pode ser vista como um instrumento para aprimorar a atuação do Estado em relação à população e para fomentar mudanças positivas na sociedade como um todo.

A cultura organizacional está diretamente ligada às pessoas que constituem a organização, é por meio dela que se executam os princípios norteadores da empresa, são o conjunto de ações delegadas e estruturadas de maneira estratégica por seus líderes agregada as atitudes dos seus colaboradores que irão traçar linhas dessa cultura (Santos, 2023).

Segundo Caldas (2019), para que a equipe compreenda sua posição dentro da visão sistêmica da instituição e perceba que seu trabalho é parte de um todo maior, é imprescindível que todos os integrantes tenham conhecimento da estrutura organizacional. Dessa forma, será possível compreender também as funções desempenhadas pelos demais membros de outras equipes dentro do quadro geral.

O Poder Judiciário é um dos três poderes da República Federativa do Brasil, ao lado do Poder Executivo e do Poder Legislativo. É responsável pela aplicação da lei e pela resolução de conflitos em âmbito nacional, por meio de seus diversos órgãos

jurisdicionais. A Constituição Federal de 1988 estabelece a estrutura e o funcionamento do Poder Judiciário em todo o país, dividindo-o em diversos ramos e instâncias. Além disso, a CF/1988 prevê a independência do Poder Judiciário em relação aos demais poderes, garantindo sua autonomia e imparcialidade no exercício de suas funções.

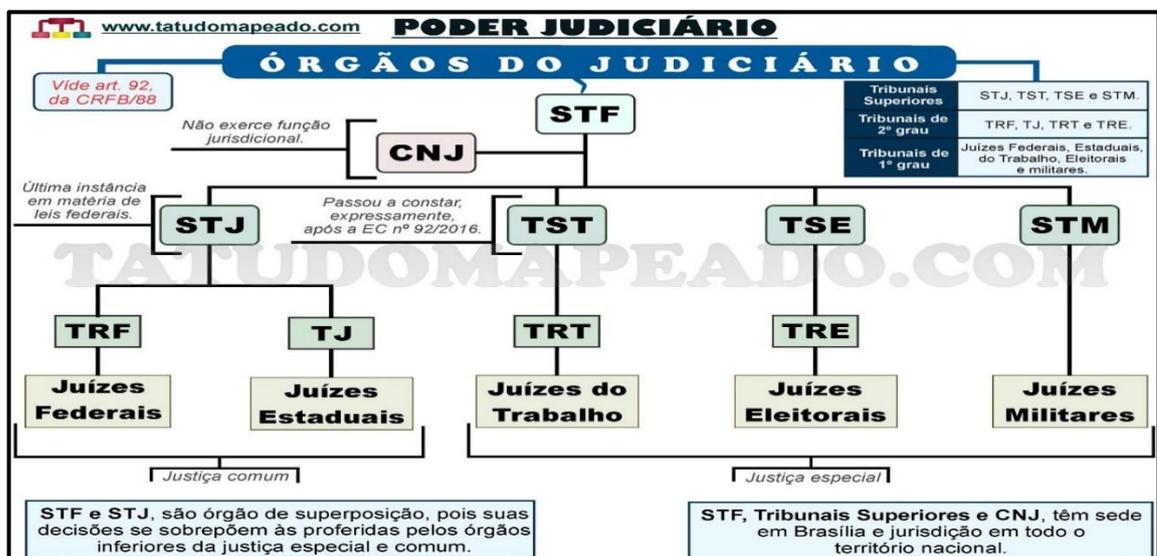
O STF, como órgão máximo do Poder Judiciário, tem como principal atribuição garantir a observância da Constituição. Por sua vez, o CNJ, instituído pela Emenda Constitucional nº 45/2004, é responsável pelo controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais.

O Poder Judiciário é composto não apenas pela justiça comum federal e estadual, mas também por três áreas especializadas: trabalhista, eleitoral e militar, cada uma com suas próprias instâncias ou graus de competência. Na esfera federal, o Judiciário é representado pela Justiça Federal, que inclui os juizados especiais federais. Já nos Estados e no Distrito Federal, a Justiça Estadual é responsável pelos juizados especiais cíveis e criminais.

De acordo com Neves Junior (2020), a administração pública judiciária corresponde a um conjunto de órgãos que integram o poder Judiciário que além de possuírem jurisdição, exercem atividades administrativas.

Conforme apresentação de organograma da estrutura atual do Poder Judiciário na figura 2, segundo o artigo 92 da CF/1988, que estabelece os órgãos que compõem o Poder Judiciário no Brasil.

Figura 2: Estrutura do Poder Judiciário



Fonte: www.tatudomapeado, 2017.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) foi instituído em junho de 2005, sendo formado por um total de 15 membros, dentre os quais nove são magistrados, dois são membros do Ministério Público, dois são advogados e outros dois são cidadãos com reconhecido saber jurídico e reputação ilibada, todos com mandato de dois anos. O órgão tem atribuições que incluem o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, bem como a fiscalização do cumprimento dos deveres funcionais de juízes e servidores (Brasil, 1988).

Como caracteriza o CNJ, a Justiça Estadual é responsável por julgar matérias que não são da competência dos demais segmentos do Judiciário, como os casos cíveis e criminais que não sejam de âmbito federal, trabalhista, eleitoral ou militar. Sua competência é, portanto, residual, apesar de englobar o maior volume de processos judiciais no país.

A estrutura administrativa da Justiça Estadual é dividida em duas instâncias ou graus de jurisdição: Primeiro grau, é composto pelos juízes de Direito estaduais e o segundo grau, é representado pelos Tribunais de Justiça (TJ's), nos quais os magistrados são desembargadores, responsáveis pelo julgamento de demandas de competência originária e de recursos interpostos contra decisões proferidas no primeiro grau.

Os Juizados Especiais Estaduais foram criados pela Lei n. 9.099/1995, têm competência para a conciliação, o processamento, o julgamento e a execução das causas cíveis de menor complexidade (por exemplo, as cujo valor não exceda a quarenta vezes o salário mínimo, entre outras) e das infrações penais de menor potencial ofensivo, que são as contravenções penais e crimes para os quais a lei defina pena máxima não superior a dois anos.

Para cumprir sua missão institucional, a Justiça Estadual não pode se limitar ao julgamento de processos, devendo também considerar sua estrutura administrativa e suas capacidades para manter toda a arquitetura do Poder Judiciário em funcionamento. Dessa forma, é importante distinguir as funções jurisdicionais e administrativas da Justiça Estadual, para entender o conceito de governança aplicado ao Poder Judiciário.

2.2.2 Gestão Administrativa adotada no Poder Judiciário

A partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, houve uma mudança significativa no conceito de cidadania, uma vez que o povo passou a ter a importante função de fiscalizar o poder político, estimulando, assim, a participação consciente dos cidadãos na vida pública. É válido ressaltar que a Constituição incorporou os anseios da população, ao incluir diversos direitos e garantias individuais, além de ampliar os mecanismos jurídicos para a efetivação desses direitos.

Nesse sentido, espera-se que o Poder Judiciário, em especial no que tange ao acesso à justiça, exerça de maneira mais efetiva sua função fundamental de proteção dos direitos humanos e da cidadania, assumindo a responsabilidade de preservar os valores éticos e humanos e, assim, garantir a manutenção da democracia.

Atualmente, observa-se que o Poder Judiciário tem se envolvido cada vez mais em questões relacionadas às políticas públicas, devido, em parte, à ineficiência de outros poderes em cumprir suas obrigações constitucionais (Russo, 2009).

Conforme o artigo 92 da Constituição Federal de 1988, os juízes são considerados órgãos do Poder Judiciário no modelo de administração do sistema Judiciário brasileiro. É evidente, portanto, que cada órgão deve cumprir suas atribuições dentro de suas competências, a fim de alcançar as metas institucionais e garantir a prestação de serviços públicos de qualidade.

No dizer de Gonçalves (2015), essa dinâmica se aplica também ao magistrado, que ao ingressar no Judiciário, é imediatamente lotado em uma unidade jurisdicional, na qual deverá exercer sua jurisdição dentro de suas competências legais, tornando-se posteriormente responsável pela gestão dessa unidade.

Como descrito por Gonçalves (2015), frente a essa realidade, é necessário que o magistrado contemporâneo possua um perfil de liderança e gerenciamento para conduzir uma gestão diferenciada, com o objetivo de buscar a efetiva qualidade na prestação dos serviços judiciais no Brasil. A autora ressalta que o gerenciamento das atividades é essencial para a gestão do Judiciário, uma vez que o contexto atual exige uma modernização urgente do aparato administrativo, que é a base de todo o mecanismo desenvolvido para alcançar soluções nos conflitos demandados pela área-fim.

Assim, para que a eficiência seja alcançada no meio jurídico, deve-se fundamentar atuação na ciência da Administração, investindo na atividade-meio para se atingir a devida e satisfatória prestação jurisdicional, por meio de planejamento,

organização, direção e controle das atividades, distribuição de processos, gestão de pessoas com motivação e incentivo na busca pela produtividade e qualidade, utilizando recursos tecnológicos (Gonçalves, 2015).

Outro ensinamento de Gonçalves (2015), alega que o princípio da eficiência está diretamente relacionado à prestação de serviços públicos e espera-se que essa prestação seja ágil, transparente e atenda às necessidades da sociedade. A qualidade e a credibilidade desses serviços são atribuídas aos seus gestores. Para que a prestação jurisdicional seja mais célere e efetiva, é necessário que o Judiciário busque aprimorar seus métodos gerenciais e adote uma visão ampla de governança judicial (Silva-Dias, 2022).

O Poder Judiciário, assim como o Executivo e o Legislativo, exerce funções tanto típicas quanto atípicas. Isso é evidente quando o Judiciário realiza atividades que se assemelham a atos legislativos, como a elaboração de seu regimento interno e normativos, ou quando assume funções executivas, como o gerenciamento de questões internas, incluindo a execução orçamentária, gestão de pessoal, compras e outras questões relacionadas às atividades dos servidores e magistrados que atuam nesse poder (Ribeiro; Gagliardi, 2020).

No âmbito do Poder Judiciário Estadual de Pernambuco, a Gestão estratégica foi regulamentada pela Resolução nº 302/2010 (alterada posteriormente pela Resolução 414/2018), dispondo em seu artigo primeiro:

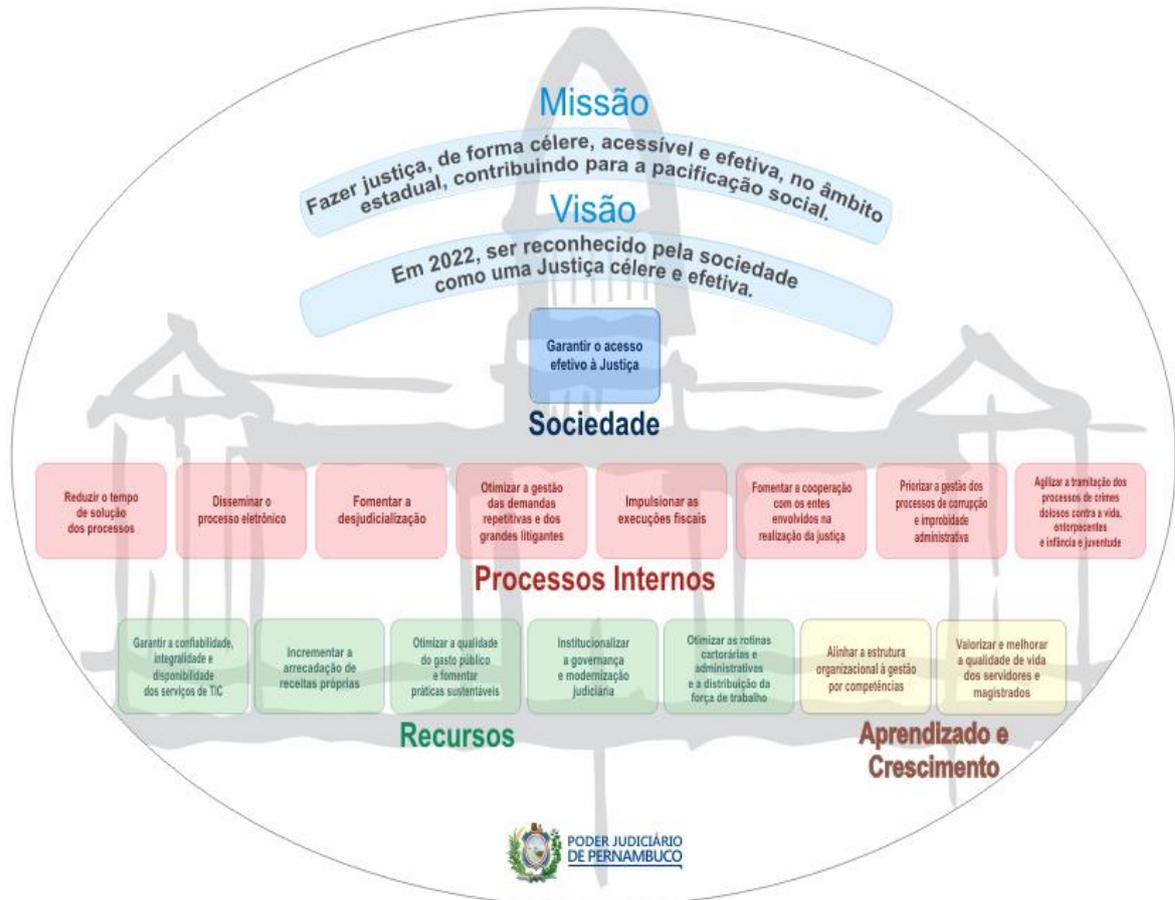
Art. 1º - A estrutura organizacional e hierárquica e as competências e atribuições gerais dos órgãos gestores e unidades administrativas que integram os Serviços Auxiliares do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco são definidas por esta Resolução.

A estratégia de uma organização é definida pela sua missão organizacional, visão de futuro e objetivos principais, e tem como objetivo direcionar o comportamento da organização. É essencial que as organizações adotem um processo de gestão que foque no desenvolvimento das competências necessárias para a organização.

O Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE) é um instrumento de gestão que visa orientar a atuação do órgão e alinhar suas ações e objetivos com a missão, visão e valores institucionais, ele é atualizado periodicamente e orienta a elaboração dos planos estratégicos e operacionais, bem como a alocação de recursos e a definição de prioridades institucionais.

A seguir, a figura 3 ilustra o resumo do planejamento estratégico do TJ/PE para os anos de 2016 a 2022.

Figura 3: Mapa Estratégico do TJ/PE



Fonte: Tribunal de Justiça/PE, 2023.

O mapa estratégico apresenta quatro perspectivas principais: 1) Sociedade: que busca promover a garantia dos direitos da sociedade; 2) Processos internos: busca aprimorar os processos de trabalho do tribunal; 3) Financeira: busca a gestão eficiente dos recursos financeiros para garantir a sustentabilidade do tribunal; 4) Aprendizado e crescimento: busca o desenvolvimento das competências, habilidades e conhecimentos dos magistrados e servidores do TJPE. O mapa estratégico do TJPE é uma ferramenta importante para aprimorar a gestão do tribunal, garantindo a eficiência na prestação dos serviços jurisdicionais e a melhoria do acesso à justiça para a sociedade pernambucana.

No Poder Judiciário, a gestão administrativa tem se tornado cada vez mais importante, tendo em vista a complexidade das atividades desenvolvidas, a

necessidade de aprimoramento contínuo dos servidores e magistrados e a importância da qualidade da prestação jurisdicional.

Em 2019, foi instituído o Prêmio CNJ de Qualidade, que evoluiu com o tempo, estabelecendo critérios de avaliação em quatro áreas-chave: governança, produtividade, transparência e uso de dados e tecnologia. Os tribunais são avaliados com base em políticas judiciárias, eficiência e gestão de dados, resultando em classificações de "Diamante", "Ouro" e "Prata" em diferentes ramos da justiça.

O Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJ/PE) foi honrado com o Selo Prata em 2021 e o Selo Ouro em 2022, essas distinções reconhecem o comprometimento do TJ/PE em aprimorar sua gestão e serviços oferecidos à sociedade.

Nesse contexto, a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 do CNJ, primordiais para dar maior celeridade à tramitação dos processos, automação de julgamentos em todos os órgãos do judiciário, apresentando melhor desempenho, conduzindo a uma justiça mais transparente, célere, eficiente, preconizando um novo modelo de gestão (Brasil, 2021).

O cargo de gestor público requer a necessidade de competência para lidar com os crescentes desafios, que decorrem de exigências da instituição e da própria sociedade. Entretanto, o corpo gerencial das organizações, principalmente as públicas, é formado, frequentemente, por ocupantes oriundos de cargos técnicos, e sem a devida preparação para o exercício da função (Kilimnik, 2006).

A figura do Juiz de Direito, corresponde a uma autoridade judicial na unidade que atua, ocupante de um cargo técnico jurisdicional de ingresso através de concurso público, com competência principal para atuar na função jurisdicional (processar e julgar processos), abrangendo, também, atividades de gerenciamento.

De acordo com Kilimnik (2006) as competências gerenciais, em alguns casos, são desenvolvidas pelos juízes a partir da necessidade da solução de problemas prementes de trabalho, demonstrando que surgem para remediar as situações problemáticas.

A liderança do Juiz de direito titular de uma unidade judiciária é fundamental para o alcance dos resultados almejados, pois a mudança institucional somente ocorre de forma verdadeira se seus atores principais, líderes e gestores, aderirem aos seus argumentos de busca contínua de melhores resultados.

O segundo fator observado trata-se da participação e envolvimento da equipe de trabalho, que como considera Gagliardi (2020), apresenta-se como motivador e

influenciador de boas práticas e desenvolvimento de novas ideias e ações. A participação de todos, envolvendo e responsabilizando cada setor e cada líder nominado, teria o condão de gerar efeitos positivos ao longo prazo para a organização.

O terceiro fator para os bons resultados obtidos pela unidade judicial, segundo Gagliardi (2020), se relaciona ao desenvolvimento e uso de uma metodologia de gestão, na forma de planejamentos tático e operacionais, de forma alinhada ao planejamento estratégico da organização.

Diante do desvio do trabalho do juiz, jurídico, para atuação gerencial, conforme Souza (2018, p.19):

Outorgando-se aos Magistrados as funções administrativas, econômicas e de planejamento de uma Vara Federal ou Estadual, ou mesmo de uma seção Judiciária, sem qualquer conhecimento profissional na área de administração, impede-se que se estabeleça no âmbito do Poder Judiciário padrão otimizado de qualidade, pois tais atividades (que também dependem de conhecimento científico) devem ficar sob a responsabilidade de profissionais e tecnicamente capacitados e qualificados para tal fim.

A governança institucional possui as seguintes dimensões: a formação e a gestão de líderes; a estruturação do processo decisório, voltada para a geração de valor social; a prática institucional de monitoramento e avaliação sistemáticos de seu desempenho, com base em indicadores, com vistas ao contínuo reposicionamento (Brasil, 2014).

A resolução do CNJ n.325/2020 destaca a necessidade de engajamento interno e participação ativa dos magistrados e servidores na formulação de estratégias e ações que promovam a eficiência, a qualidade e a inovação no âmbito do judiciário. Através da busca por diretrizes nacionais e planos estratégicos, a resolução encoraja a expressão das ideias dos profissionais da justiça para aprimorar os serviços prestados.

Assim, identifica-se alguns fatores para obtenção dos resultados perseguidos: a liderança do Juiz-gestor; a participação de toda a equipe de trabalho na construção do planejamento; a observação de uma metodologia de trabalho determinada pelo gestor, dentro do alinhamento estratégico da administração superior.

Guimarães *et al.* (2017) afirmam que a Nova Gestão Pública, que introduziu o conceito de juiz-gestor em conjunto com a imagem tradicional do juiz, tem gerado conflitos e ambiguidade na atividade laboral dos profissionais, ao adotar princípios que defendem a gestão eficiente e eficaz do sistema judicial.

A sociedade atual não se contenta mais com uma sentença que apenas indique o vencedor de uma disputa, mas espera que a decisão seja efetivamente cumprida e produza os resultados esperados.

Para tornar uma decisão judicial efetiva, não basta apenas a criação de mecanismos e técnicas legislativas pelo legislador ou a melhoria da estrutura física e de pessoal do Tribunal de Justiça. É essencial que o juiz desempenhe suas funções de forma adequada, aplicando a lei de forma justa e imparcial e garantindo que a decisão seja cumprida pelas partes envolvidas (Henrique Filho, 2021).

Assim, a efetividade da decisão judicial depende não apenas de fatores externos, mas também da competência e do comprometimento do juiz em cumprir sua função de garantir a justiça e a aplicação da lei de forma efetiva.

2.3 O JUIZ-GESTOR: PAPEL, FUNÇÕES E DESAFIOS

O ingresso do Magistrado/Juiz no Poder Judiciário ocorre por meio de concurso público, que avalia tanto as provas quanto os títulos do candidato. Após aprovação e investidura no cargo, o novo juiz será inicialmente designado para uma comarca, que pode ser composta por uma ou várias varas, formando assim uma unidade jurisdicional.

A Justiça Estadual de Pernambuco apresenta uma divisão em dois graus. No primeiro grau ou primeira instância, estão presentes todas as Comarcas do Estado, divididas em entrâncias conforme mencionado anteriormente. Já no segundo grau ou segunda instância, encontra-se o Tribunal de Justiça, que é subdividido em Câmaras e Grupos.

O juiz que atua na primeira instância, desde que não esteja ocupando um cargo administrativo que o afaste da jurisdição, será classificado em uma unidade jurisdicional. Já na segunda instância, o juiz será classificado em uma das Câmaras que compõem o Tribunal de Justiça e, em conjunto com outros magistrados, responderá por uma unidade jurisdicional.

Considerando a estrutura do Poder Judiciário, percebe-se que o juiz de direito é um órgão autônomo e de destaque no sistema jurídico. Isso se deve ao fato de que, em decorrência de normativos constitucionais e institucionais, ele pode atuar não somente na gestão da unidade jurisdicional onde está lotado, mas também em outras

instâncias do Judiciário. Essa compreensão permite construir uma argumentação sólida sobre a relevância do papel do juiz-gestor na administração da Justiça.

Surgiu a figura do juiz administrador que assumiu uma atividade meio de gestor de sua unidade, enfrentando essa nova realidade de transição, que segundo Nelson Jobim, ex-ministro da Justiça do Brasil, esse enfoque libertaria o sistema judiciário da visão corporativista que enxerga conspirações em todos os lugares e que não propõe críticas construtivas que levem a mudanças efetivas. Em vez disso, seria necessário apresentar soluções mais inovadoras e fundamentadas, que levem em conta as falhas e desafios específicos do sistema judiciário em questão (Jobim, 2005).

A transformação da imagem tradicional do juiz para um profissional mais ativo e com responsabilidades de gestão nos tribunais gera conflitos e ambiguidade quanto ao papel que ele deve desempenhar na organização, o que pode acarretar consequências de longo prazo para a carreira dos juízes (Pereira, 2022).

Como referenda Gonçalves (2015), o juiz possui um papel crucial na efetivação da prestação jurisdicional, uma vez que sua atuação como gestor da unidade judicial tem impacto direto na qualidade dos serviços oferecidos.

O presente estudo parte de uma premissa importante: a eficiência e eficácia do trabalho produzido pelo juiz não depende apenas de seus conhecimentos jurídicos. Isso se deve ao fato de que, além da atividade jurisdicional, o juiz acumula também a atividade administrativa, mesmo que alguns deleguem essa função aos escrivães e chefes de secretaria.

Na opinião de Russo (2009) é fundamental que o magistrado tenha conhecimentos em ciência da administração, entre outras áreas, para que possa desempenhar com excelência a gestão de sua unidade jurisdicional e garantir uma prestação jurisdicional de qualidade. O domínio desses conhecimentos pode contribuir para uma melhor gestão dos recursos disponíveis, aprimoramento dos processos internos e implementação de estratégias que visem à melhoria contínua da prestação de serviços judiciais.

Os juízes têm assumido um novo papel na estruturação do sistema judicial, o que tem resultado na mudança da percepção tradicional do juiz, como um mero aplicador do direito, para um profissional mais ativo, que possui responsabilidades de gestão nos tribunais (Pereira, 2022).

Apesar da ausência ou do pequeno investimento na formação e capacitação dos magistrados em relação à gestão administrativa, é importante destacar que as

legislações de organização judiciária e os textos normativos internos dos tribunais têm avançado na exigência do envolvimento dos juízes nas atividades de gestão das serventias judiciais. É fundamental que os magistrados estejam cientes de suas responsabilidades administrativas e tenham acesso a informações e recursos que possibilitem aprimorar a gestão das unidades judiciárias sob sua responsabilidade.

Quanto ao novo papel de gestor assumido pelo juiz, Segundo Dallari (2002, p. 160):

Para que o Poder Judiciário cumpra seu papel institucional, contribuindo para a harmonização rápida e justa dos conflitos individuais e sociais sobre direitos, impõe-se a reforma e modernização de equipamento e métodos. É imprescindível que sejam eliminadas práticas burocráticas antigas, só mantidas pela força da inércia, racionalizando-se os procedimentos e simplificando-se o que for possível simplificar sem prejuízo da qualidade dos resultados.

O papel atual do magistrado/juiz no Brasil, que não se restringe apenas à aplicação da lei e à resolução de conflitos, mas também inclui funções administrativas de gerenciamento da unidade jurisdicional na qual atua.

Nesse modelo moderno de magistrado brasileiro, o juiz não se limita às suas atribuições jurisdicionais, mas também exerce a função de gestor da sua unidade, sendo responsável por gerenciar recursos humanos e materiais, definir prioridades, estabelecer metas e objetivos, planejar ações, supervisionar o desempenho dos servidores e promover a melhoria contínua dos serviços prestados à população (Vieira, 2009).

Essa abordagem mais ampla do papel do magistrado reflete uma tendência crescente em todo o mundo, na qual os juízes são vistos como líderes judiciais que têm um papel crucial na garantia da eficiência e eficácia do sistema judicial como um todo.

Conforme Vieira (2009) a visão conservadora de que o papel do juiz se limita apenas à aplicação da lei e à resolução de conflitos é considerada ultrapassada e inadequada nos dias atuais. Nesse sentido, a visão conservadora de que o juiz deve se limitar a exercer suas funções jurisdicionais propriamente ditas se mostra um equívoco, pois não leva em conta o papel mais amplo que o juiz desempenha na sociedade e no sistema de justiça.

O juiz-gestor é alguém que assume a responsabilidade por liderar sua equipe e promover um ambiente de trabalho motivador e produtivo. Essa liderança envolve

não apenas cobrar empenho e alcance de metas, mas também estar disposto a se sacrificar tanto ou mais que qualquer membro da equipe para demonstrar sua dedicação ao trabalho.

Para que o juiz possa gerir de forma eficiente a estrutura do poder judiciário, é necessário que ele seja capacitado e formado em conjunto com as disciplinas das ciências humanas. Dessa forma, é possível construir uma conexão entre a ciência jurídica e as ciências sociais afins, visando um melhor entendimento das questões envolvidas (Souza, 2018).

Diversos estudos acadêmicos têm apontado a desorganização administrativa das unidades judiciais como um dos fatores que contribuem para a morosidade e ineficiência do sistema judiciário. Isso ocorre porque o modelo de gestão judicial é ultrapassado e não conta com capacitação técnica adequada, o que acaba demandando dos magistrados um esforço adicional para desenvolver as habilidades necessárias para gerenciar as atividades administrativas (Brito, 2017; Gonçalves, 2015; Nogueira, 2010 e Kilimnik, 2006).

Nogueira (2010) argumenta que a efetividade do serviço prestado pelo Judiciário não depende exclusivamente do magistrado. Ele afirma que os juristas parecem não possuir habilidades gerenciais quando se trata de exercer tarefas administrativas. Além disso, citando outros autores, Nogueira (2010) observa que a formação acadêmica e profissional do magistrado o leva a identificar problemas legais onde existem problemas gerenciais e a aplicar soluções legais-autoritárias onde seriam necessárias soluções gerenciais.

Conforme apontado por Russo (2009) os juízes precisam abandonar a postura de distanciamento em relação aos servidores que a posição hierárquica do cargo pode sugerir, caso desejem assumir uma posição de liderança efetiva. É importante que haja uma relação de proximidade e confiança entre o juiz e seus colaboradores, para que seja possível promover uma gestão de pessoas mais eficiente e uma prestação jurisdicional mais ágil e de qualidade.

Na visão de Silva (2020) a adoção de políticas judiciárias, especialmente a gestão judiciária, não parece ser aceita de maneira unânime pelos juízes em diferentes esferas do Poder Judiciário. Essa divergência pode impactar negativamente os resultados efetivos das políticas de gestão judiciária que o Brasil vem tentando implementar ao longo dos últimos 15 anos.

A mudança da atuação do Juiz, segundo Bezerra (2012), pode ocorrer através da educação, pois a transformação do Juiz-Juiz em Juiz-gestor encontra amparo em conceitos e ensinamentos advindos da ciência da Administração.

Diante desse cenário, a capacitação e a formação do juiz devem ir além do conhecimento estritamente delimitado pela dogmática jurídica. Exige-se do magistrado uma atividade gestora vinculada ao planejamento, organização, direção e controle dos serviços administrativos, tudo isso em prol de uma justiça mais eficiente (Souza, 2018).

O papel do juiz na gestão da unidade jurisdicional ou da comarca vai além da simples resolução de conflitos. É importante que o juiz assuma a liderança para influenciar os servidores a atingirem as metas da organização, investindo em gestão de pessoas e buscando aliar qualidade de vida, qualidade do trabalho e rapidez na prestação jurisdicional (Russo, 2009).

É essencial destacar que a execução adequada das funções administrativas é crucial para o desempenho das atividades fins do Judiciário. Nesse sentido, a atuação dos magistrados na gestão é de grande importância, uma vez que eles têm a capacidade de alinhar a visão sistêmica que possuem da área fim com as necessidades administrativas que precisam ser aprimoradas para dar suporte às finalidades da Justiça.

Foi estabelecido pela Corregedoria Geral da Justiça de Pernambuco, através da Portaria N° 07, de 6 de janeiro de 2023, o Prêmio Gestão, Eficiência e Qualidade das Unidades Judiciárias do 1º Grau, incluindo os Juizados Especiais. Este prêmio será concedido anualmente com o intuito de reconhecer e homenagear as unidades judiciárias de primeiro grau que se destacarem pela eficiência na gestão cartorária, incentivando assim uma prestação jurisdicional mais ágil e efetiva, bem como o cumprimento das metas definidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta unidade, o pesquisador descreve os métodos e procedimentos que adotou para atingir os objetivos específicos do estudo e responder o problema de pesquisa proposto. São apresentadas informações detalhadas sobre o método e abordagem metodológica selecionados para conduzir a pesquisa.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA: PESQUISA DE CAMPO

Na presente dissertação optou-se pela estratégia de pesquisa de campo, como método de coleta de dados, objetivando evidenciar a percepção do Juiz-Gestor acerca da gestão administrativa no poder judiciário e seu impacto na organização cartorária e celeridade da tramitação dos processos nos Juizados Especiais de Pernambuco.

A pesquisa de campo é um tipo de pesquisa que envolve a coleta de dados diretamente da população pesquisada, seja por meio de entrevistas, questionários, observações ou outras técnicas de coleta de dados. O objetivo da pesquisa de campo é reunir informações precisas e confiáveis sobre um fenômeno ou problema específico em um ambiente natural ou real.

Assim, a pesquisa de campo foi utilizada para descrever as práticas de gestão administrativas adotadas pelos juízes-gestores nas unidades judiciais dos juizados especiais de Pernambuco, permitindo o aprofundamento acerca dos desafios enfrentados na gestão cartorária e o impacto na celeridade processual. De acordo com Lakatos e Marconi (2008), a pesquisa de campo é uma técnica que tem como finalidade obter informações e/ou conhecimentos acerca de um problema específico, com o intuito de encontrar respostas, comprovar hipóteses ou até mesmo identificar novos fenômenos e suas relações.

3.2 NATUREZA DA PESQUISA

A fim de compreender o papel desempenhado pelo sistema judiciário brasileiro em seu contexto atual, sobre a gestão administrativa na efetivação da eficiência e celeridade processual, este estudo foi realizado no Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco, utilizando uma abordagem exploratória, buscando analisar a percepção dos juízes-gestores, para melhor compreender o fenômeno estudado.

A pesquisa exploratória busca coletar dados e informações de diferentes fontes para compreender melhor o tema em estudo e identificar possíveis lacunas ou lacunas de conhecimento, para compreender a visão do juiz-gestor quanto a gestão administrativa adotada no judiciário. Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória tem como objetivo obter uma maior familiaridade com o problema de pesquisa, por meio das informações disponíveis sobre a realidade dos fatos.

Dessa forma, a pesquisa exploratória permite que o pesquisador tenha uma visão mais ampla e profunda do problema, o que pode contribuir para o desenvolvimento de estudos mais aprofundados e específicos no futuro. Além disso, a pesquisa exploratória pode ser útil em situações em que o tema é pouco conhecido ou pouco explorado na literatura científica, permitindo que o pesquisador adquira uma visão geral do assunto antes de se aprofundar em questões específicas (Gil, 2010).

Para o desenvolvimento do estudo utilizou-se a metodologia indutiva, partindo de fatos ou fenômenos cujas causas deseja conhecer (Gil, 2019). Com base na pesquisa bibliográfica, documental e exploratória sobre o assunto, buscou-se constantemente as publicações especializadas do tema no decorrer da construção da resposta ao problema de pesquisa apresentado.

No que diz respeito a abordagem metodológica, cabe frisar que a adoção de pesquisas do tipo qualitativa, ocorreu em virtude da necessidade de aprofundar a compreensão da pesquisa por meio da interpretação dos dados sem se preocupar com representatividade numérica. O que define a abordagem qualitativa como sendo um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social, ou humano, (Creswell, 2010).

Os principais procedimentos qualitativos, segundo Creswell (2014), também focam em amostragem intencional, coleta de dados abertos, análise de textos e interpretação pessoal dos achados. Além de que possibilita a produção de conhecimento científico através da pesquisa realizada, vivenciada pelos objetos de estudo num contexto de realidade social.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA E LOCAL DE ESTUDO

Diante da finalidade de evidenciar a percepção do Juiz-Gestor acerca da gestão administrativa no poder judiciário e seu impacto na organização cartorária e celeridade da tramitação dos processos nos Juizados Especiais de Pernambuco, a presente pesquisa foi aplicada com Juizes de Direito que atuam nas unidades judiciárias desses Juizados Especiais.

O juiz-gestor é um magistrado que exerce funções gerenciais, além das atividades judicantes. Essas funções gerenciais incluem a gestão de equipes de trabalho, a coordenação de projetos, a definição de estratégias entre outras atividades relacionadas à gestão de pessoas.

Os Juizados Especiais são responsáveis por lidar com demandas de menor complexidade. Por isso, a gestão administrativa nesses juizados tem um papel fundamental na garantia da celeridade e efetividade na tramitação dos processos, garantindo o acesso à justiça de forma mais ágil e eficiente.

Embora não haja um regimento interno específico para o Sistema de Juizados Especiais, a Resolução nº 407/2017 do TJ/PE, posteriormente atualizada pela Resolução nº 427/2019, aborda a organização e atribuições das entidades que compõem esse sistema. Dado que a Coordenadoria dos juizados atua como um órgão administrativo subordinado à Presidência do TJPE, os relatórios relativos ao Sistema de Juizados Especiais integram os abrangentes relatórios de gestão do tribunal.

Sendo assim, foram aplicados questionários semiestruturados para coletar as informações necessárias, com o objetivo de entender as percepções e experiências dos juízes de direito, gestores das unidades especiais, relacionadas com a gestão administrativa cartorária.

Pelos dados disponibilizados pela própria instituição, o universo da pesquisa é composto por 60 Juízes de Direito em atividade nas unidades judiciárias especiais desse tribunal, distribuídos de acordo com o quadro a seguir.

Quadro 1: Organização dos Juizados no TJPE

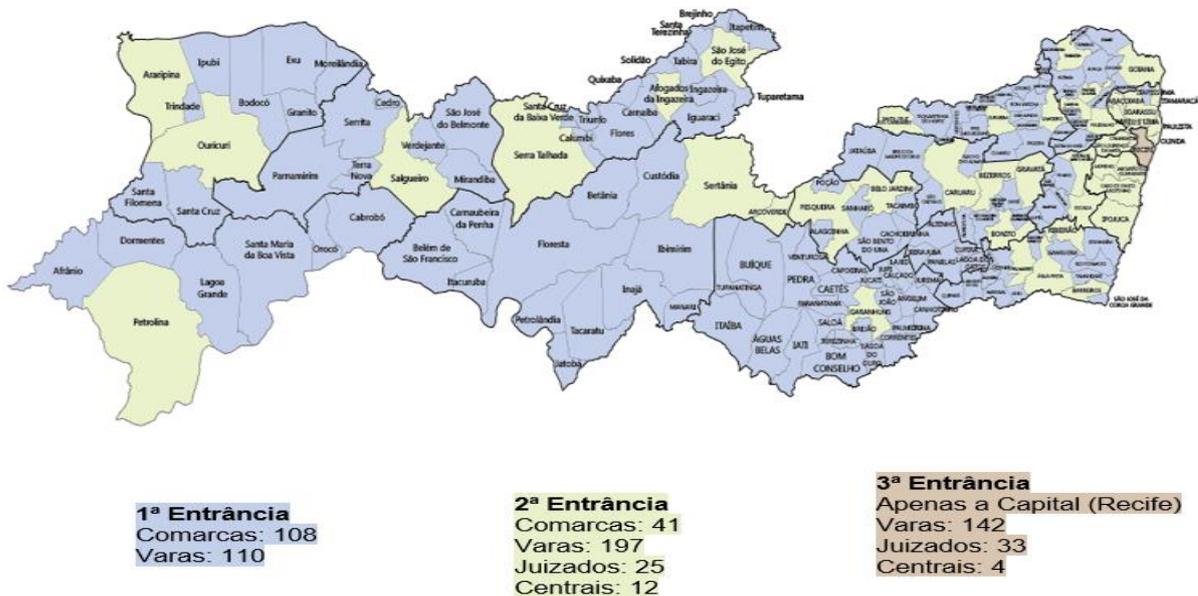
Estrutura dos Juizados Especiais do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco		
	JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS e CRIMINAIS	JUÍZES
2ª Entrância (Região metropolitana e interior)	27	27
3ª Entrância (Capital)	34	33
TOTAL DE JUIZADOS/TJPE	61	
TOTAL DE JUÍZES EM EXERCÍCIO NOS JUIZADOS ESPECIAIS DO TJ/PE	60	

Fonte: Elaboração Própria, 2023.

O propósito último deste estudo consistiu em obter uma visão ampla e abrangente sobre a implementação da gestão administrativa no sistema judiciário brasileiro, tendo como base a análise da percepção dos juizes de direito, gestores das unidades especiais associadas ao Tribunal de Justiça de Pernambuco.

O Tribunal de Justiça de Pernambuco é composto por um total de 523 unidades judiciárias, além das unidades da área administrativa, distribuídas em 150 comarcas instaladas no estado. Conta com um quadro de 52 desembargadores, 555 juizes, 6.452 servidores efetivos e 514 comissionados, que trabalham para garantir a efetividade da justiça em todo o território pernambucano.

Figura 4: Estrutura Judiciária do Tribunal de Justiça de Pernambuco



Fonte: Tribunal de Justiça/PE, 2023.

Os números relativos à estrutura do Tribunal de Justiça de Pernambuco demonstram a presença de uma equipe profissional ampla a garantir a prestação jurisdicional em todo o estado. A atuação do Tribunal é essencial para a proteção dos direitos dos cidadãos pernambucanos, uma vez que é possível garantir o acesso à justiça em todas as regiões do estado, oferecendo serviços de qualidade e eficiência à população. Ademais, o Tribunal tem se empenhado na modernização e digitalização dos serviços judiciários, com a finalidade de tornar o acesso à justiça ainda mais ágil

e eficiente, o que se tornou mais relevante durante a pandemia de COVID-19, quando muitos processos tiveram que ser realizados de forma remota.

Durante a pandemia de Covid-19, no biênio 2020/2021, o Judiciário estadual de Pernambuco demonstrou um alto nível de produtividade, posicionando-se entre os mais produtivos do país. A Justiça estadual pernambucana ocupou o quarto lugar entre os Tribunais de médio porte e o décimo lugar entre os 27 Tribunais do país em termos de produtividade².

O Planejamento do Judiciário Pernambucano para o período de 2021-2026, conforme a Resolução n. 459/2021, busca alinhar as ações do TJPE com as diretrizes estratégicas do CNJ e as necessidades institucionais. Esse alinhamento e as iniciativas propostas podem ser analisados quanto à sua influência na gestão administrativa.

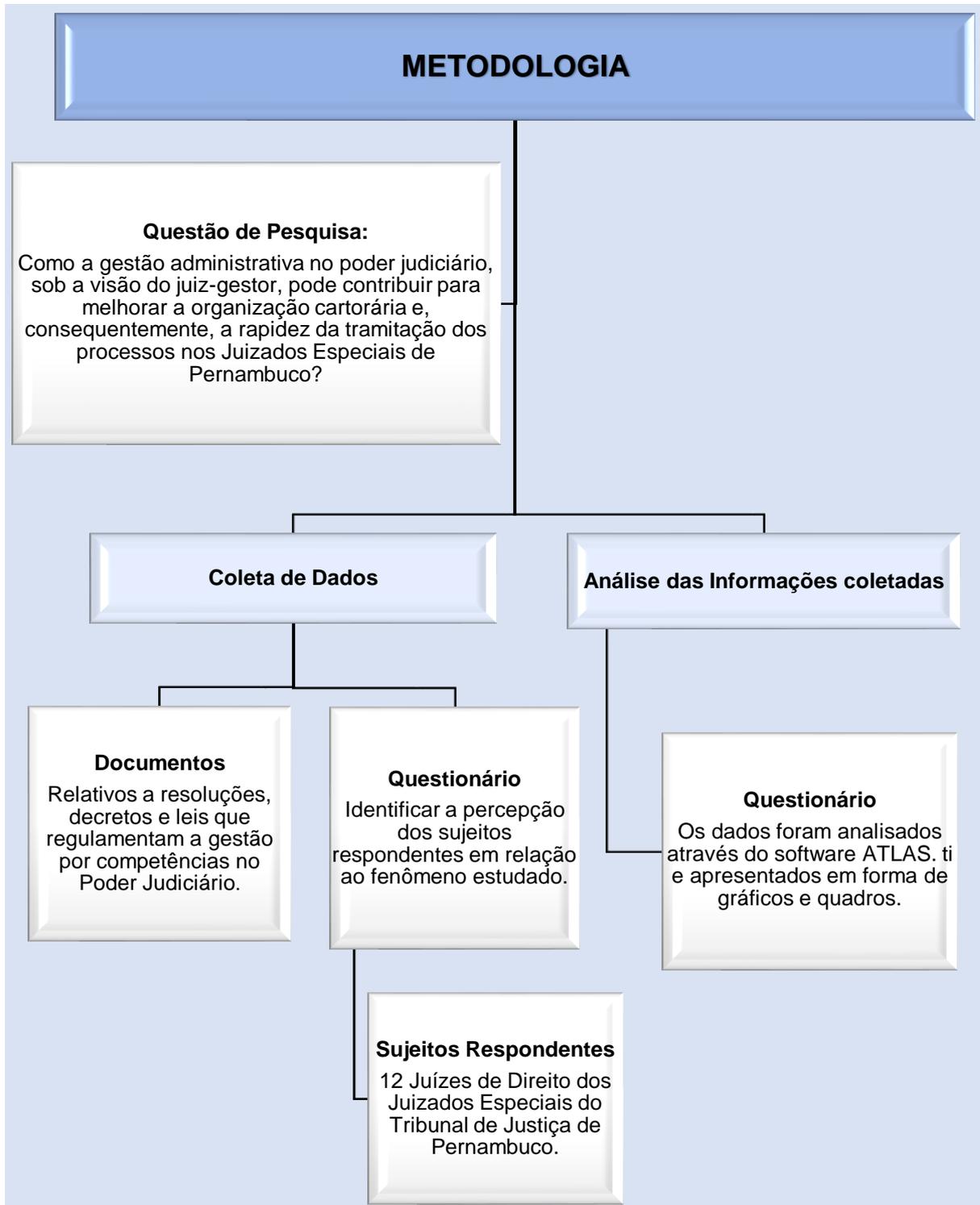
A Resolução n. 407/2017 do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE) dispõe sobre a instituição, composição e funcionamento das unidades judiciárias especializadas de 1º Grau, que englobam os juizados especiais. No sentido de alinhar as sugestões oferecidas pelos juízes-gestores sobre práticas de gestão administrativa aos princípios e diretrizes estabelecidos por essa resolução, é fundamental contemplar a padronização de procedimentos. Nesse contexto, as sugestões de padronização na execução das tarefas estão alinhadas com a necessidade de uniformização de procedimentos nas unidades judiciárias especializadas, conforme determinado pela resolução.

² Dados disponibilizados pelo TJPE em 2022

3.4 DESENHO DA PESQUISA

A pesquisa de campo foi realizada de acordo com a Figura 5:

Figura 5: Desenho de Pesquisa



Fonte: Elaboração Própria, 2023.

3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Para alcançar o objetivo proposto, o instrumento de pesquisa foi dividido em três fases: 1) primeira fase – a fase exploratória, através da revisão da literatura, delimitação do tema, definição do problema de pesquisa e, por fim, a delimitação dos objetivos; 2) na segunda fase, realizou-se a coleta de documentos e levantamento de dados por meio de questionário online; 3) na terceira fase foi feita a análise dos dados coletados.

O instrumento de coleta de dados é essencial para a obtenção das informações necessárias à pesquisa. Assim, neste estudo, foram utilizadas duas técnicas para a coleta de dados: documentos e questionário.

3.5.1 Questionário

De acordo com Lakatos e Marconi (2008), o questionário é uma técnica de observação direta extensiva, na qual o respondente responde a uma série de perguntas sem a presença do pesquisador. Assim, a pesquisa em tela, desenvolveu, como ferramenta de coleta de dados, a aplicação de um questionário semiestruturado online (Apêndice A), aplicado através do *Google Forms*, diretamente ao universo amostral de 60 respondentes, com o intuito de obter informações mais precisas e detalhadas sobre as práticas adotadas na gestão administrativa do judiciário, bem como para analisar a percepção dos juízes-gestores acerca dos desafios enfrentados na gestão administrativa cartorária e o impacto na celeridade da tramitação dos processos nos Juizados Especiais de Pernambuco.

Essa abordagem proporcionou uma maior facilidade para a participação dos respondentes e permitiu uma coleta de dados mais abrangente. O questionário semiestruturado foi composto de 13 perguntas, abertas e fechadas, e buscou informações relevantes e específicas sobre a gestão administrativa no contexto do sistema judiciário.

O questionário, composto por formatos abertos e fechados, foi encaminhado aos 60 magistrados responsáveis pelas unidades especiais do Tribunal de Justiça de Pernambuco, com o objetivo de obter informações abrangentes. No entanto, somente 12 juízes da amostra inicial forneceram respostas ao questionário.

Durante a etapa de análise qualitativa, os dados provenientes dos questionários foram organizados e interpretados. As informações coletadas passaram por análise através da categorização dos temas relevantes, seguida por interpretação. Para sistematizar e agrupar os dados, foram empregadas técnicas de codificação e categorização, utilizando palavras-chave para direcionar a análise rumo aos objetivos específicos da pesquisa. As respostas foram agrupadas em categorias predefinidas, abordando práticas eficazes de gestão, impactos na celeridade processual e outros aspectos.

As respostas dos questionários foram submetidas a análise qualitativa. Os dados foram minuciosamente examinados para compreender percepções, opiniões e desafios mencionados pelos participantes. Dentro do contexto da pesquisa, as respostas dos 12 questionários foram submetidas a análise temática detalhada, identificando padrões e categorias relevantes para responder ao problema de pesquisa.

É essencial reconhecer as limitações inerentes à coleta de dados por meio de questionários. Isso inclui possíveis viesés de seleção e resposta, interpretação subjetiva das perguntas, escalas limitadas de resposta, lembrança imperfeita, desigual acesso à informação e amostras pequenas. A análise dos resultados deve ser realizada com cautela, tendo em mente essas limitações que podem influenciar a interpretação e generalização dos resultados, especialmente dada a restrição da amostra.

3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Nesta dissertação, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo das respostas dos questionários. Essa técnica se baseia na conceituação proposta por Bardin (2016). É importante ressaltar que essa técnica, sendo empírica, está em constante aperfeiçoamento e não segue um modelo único.

A coleta de dados iniciou-se em 19 de junho de 2023, com a aplicação do questionário online enviado através de um link para o grupo de WhatsApp dos Juízes dos Juizados de Pernambuco, e foi concluída em 29 de julho do mesmo ano. O grupo é composto por 60 magistrados, dos quais somente 12 enviaram resposta. Enfrentamos dificuldades na obtenção desses dados, devido à falta de interesse, por parte dos magistrados, em responder ao questionário, apesar das várias solicitações feitas repetidas vezes.

Além disso, no decorrer da pesquisa, foram examinados documentos como fontes de dados. Esses documentos abrangeram leis, resoluções, decretos, instruções normativas e outros materiais pertinentes ligados ao tema abordado. A análise desses documentos proporcionou um entendimento mais abrangente do contexto normativo, dos procedimentos adotados e das orientações estabelecidas pelo tribunal.

Conforme instruções de Bardin (2016), com os resultados obtidos nos questionários aplicados aos respondentes, realizou-se a análise dos dados coletados. Como a análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de dados em pesquisa qualitativa, para Bardin (2016) o termo de análise de conteúdo designa um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Na análise das perguntas abertas, parte qualitativa do instrumento desta pesquisa, foi empregada a técnica de análise de conteúdo. Essa abordagem metodológica qualitativa permite explorar o significado das palavras utilizadas, buscando compreender informações que não são explicitamente expressas (Bardin, 2016).

A análise de conteúdo corresponde a uma técnica de análise qualitativa composta por três fases essenciais para sua realização: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Essas etapas são fundamentais para garantir a qualidade e a objetividade da análise de conteúdo (Bardin, 2016).

Após a coleta das respostas dos questionários, realizou-se uma análise prévia das informações individuais. Os dados qualitativos obtidos através da aplicação dos questionários foram então organizados em categorias temáticas específicas, através do *software* ATLAS.ti 23, os quais foram utilizados para gerar figuras e gráficos referentes ao perfil e percepção dos respondentes evidenciando tanto os benefícios quanto os desafios associados à gestão administrativa adotada pelos Juízes de direito nas unidades judiciais dos juizados especiais de Pernambuco. Essa abordagem tem como objetivo conferir maior consistência aos resultados obtidos durante o processo de coleta de dados.

De acordo com Bandeira-de-Mello (2010), o software ATLAS.ti é uma ferramenta utilizada para análise de dados qualitativos, proporcionando facilidades no gerenciamento e interpretação desses dados. A sigla ATLAS representa "Archivfuer, Technik, Lebenswelt und Alltagssprache", que em alemão significa "arquivo para tecnologia, mundo e linguagem cotidiana". Já a sigla "TI" abrevia a expressão "text interpretation", ou seja, interpretação de texto.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os principais desdobramentos da análise de dados realizada, de acordo com os objetivos estabelecidos e a metodologia adotada, abrangendo a análise qualitativa. No intuito de atender aos objetivos específicos de explorar a gestão administrativa no poder judiciário, sob a perspectiva do juiz-gestor, essa abordagem possibilitou a análise concernentes às práticas administrativas conduzidas pelos magistrados, com foco na identificação de padrões de relevância e na obtenção de insights importantes sobre as práticas adotadas.

Destacaram-se, nesse contexto, a Resolução 325/2020 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que estabelece diretrizes para o planejamento estratégico no âmbito dos tribunais, conferindo direcionamento crucial para a excelência administrativa. Além disso, a Resolução 194/2014 do CNJ emergiu como um alicerce relevante, alinhando o foco na eficiência e na celeridade dos serviços judiciais.

Adicionalmente, a Resolução 192/2014 do CNJ figurou como um aporte significativo, ao promover diretrizes para a organização e o funcionamento das unidades judiciárias de primeiro grau, como os juizados especiais pesquisados. Por fim, a Resolução 407/2017 do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE) se configurou como um documento intrínseco à realidade estudada, delineando parâmetros locais que respaldam a gestão judiciária na esfera estadual.

O questionário foi dividido em três partes distintas, a primeira teve como objetivo caracterizar e traçar o perfil dos respondentes. Na segunda parte, foram elaboradas questões fechadas e abertas com base no referencial teórico e documental, com o objetivo de obter evidências sobre a percepção dos juízes-gestores em relação à capacidade administrativa necessária para a direção das unidades especiais e, na terceira etapa, abordou-se questões fechadas e abertas relacionadas às habilidades dos gestores na gestão administrativa de cartórios, assim

como a visão desses juízes sobre a eficiência na gestão administrativa e a celeridade na tramitação dos processos.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A seção inicial do questionário teve como objetivo traçar um perfil abrangente dos respondentes no que tange ao gênero, idade e ao tempo de serviço no tribunal objeto da pesquisa. Os resultados obtidos revelaram uma interessante dinâmica na composição dos respondentes, onde 56,6% se identificaram como do sexo feminino e 44,4% como do sexo masculino.

Analisando mais detalhadamente os dados fornecidos, emergiram resultados específicos quanto à idade e ao tempo de atuação como Juiz de Direito no TJ/PE. Notavelmente, metade dos respondentes, ou seja, 50%, estão situados na faixa etária de 45 a 54 anos. Além disso, 12,5% dos juízes possuem idades compreendidas entre 35 e 44 anos, enquanto 37,5% estão na faixa de 55 a 64 anos. Esse perfil etário denotou que a maior parte dos juízes-gestores participantes da pesquisa pertence à faixa de 45 a 54 anos, configurando-se como o grupo mais representativo.

No tocante à experiência acumulada como Juiz de Direito no TJ/PE, os participantes demonstraram uma trajetória profissional diversificada, abrangendo um espectro temporal que varia entre 9 e 29 anos. Essa amplitude reflete uma rica combinação de períodos de atuação, indicando que a pesquisa envolveu juízes com vivências substanciais e variadas no sistema judiciário pernambucano.

A compreensão desses aspectos demográficos e experiências foi crucial, uma vez que podem influenciar diretamente a implementação de políticas de gestão e a promoção de mudanças administrativas. Essa análise mais profunda ofereceu perspectivas valiosas para otimizar a eficácia das estratégias de gestão e impulsionar a busca constante por aprimoramentos na administração cartorária das unidades judiciais em busca da celeridade processual.

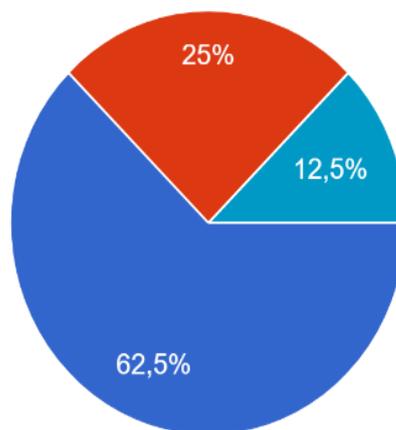
Dessa forma, a análise abrangeu não apenas números e estatísticas, mas também enriqueceu a compreensão das complexidades da gestão administrativa no poder judiciário, impulsionando a aplicação de estratégias mais informadas e bem-sucedidas para o futuro.

4.2 IDENTIFICANDO AS PRÁTICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVAS ADOTADAS PELOS JUÍZES-GESTORES NOS JUIZADOS ESPECIAIS DE PERNAMBUCO

Nesta seção, as perguntas foram formuladas de forma a combinar abordagens objetivas e subjetivas, permitindo uma abrangência temática alinhada com o objetivo proposto. As respostas coletadas foram tabuladas e visualmente apresentadas por meio de figuras, quadros e gráficos, destacando os percentuais correspondentes a cada pergunta.

No que diz respeito à competência para gerenciar atividades, incluindo a coordenação das tarefas dos servidores, as rotinas cartorárias e a condução dos processos, os resultados da análise inicial revelaram que 62,5% dos participantes afirmaram possuir as habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar essas atividades de maneira eficiente. Contrastando com isso, 25% dos respondentes indicaram que não possuem uma formação específica para lidar com tarefas administrativas. Adicionalmente, 12,5% dos participantes não manifestaram uma opinião definitiva sobre o assunto. Esses dados estão representados na figura a seguir.

Figura 6: Aptidão para administrar as atividades da unidade



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2023.

Os resultados da pesquisa indicam que a maioria dos participantes considera possuir as habilidades necessárias para efetuar a gestão das atividades do cargo de forma eficiente. Por outro lado, uma parcela significativa reconhece a falta de formação específica para lidar com tarefas administrativas. A presença de um grupo

que não expressou uma opinião clara, também ressalta a importância de aprimorar a capacitação e o suporte aos juízes-gestores, com o objetivo de aperfeiçoar a gestão administrativa no âmbito do Poder Judiciário.

Os resultados desta pesquisa ofereceram uma perspectiva multifacetada em relação às considerações de Lima (2004) sobre a importância da capacitação dos juízes em técnicas de gestão eficaz para a reforma do Poder Judiciário. Inicialmente, os achados respaldaram a visão do autor ao revelar que a maioria dos participantes acredita possuir as competências necessárias para gerir eficientemente as atividades de seus cargos. Isso se alinha com a premissa de que a capacitação em habilidades gerenciais é fundamental para a modernização e eficácia do sistema judiciário.

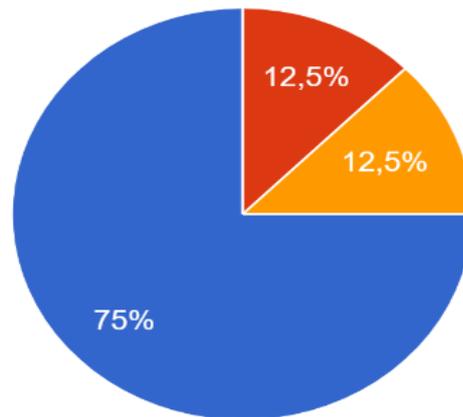
Contudo, a pesquisa também apresentou uma complexidade adicional, uma parcela significativa dos participantes admitiu a carência de formação específica para lidar com as tarefas administrativas. Essa constatação pode ser interpretada como uma ressalva à perspectiva de Lima (2004), indicando que mesmo juízes que se sentem capazes de gerir as atividades do cargo podem estar reconhecendo lacunas em seu preparo para as responsabilidades administrativas. Nesse ponto, os resultados divergem da visão do autor, que enfatiza a capacitação como um pilar essencial para a reforma judiciária.

Além disso, a presença de um grupo de participantes que não expressou opinião clara reforça a relevância da discussão sobre a capacitação. Esses resultados sugerem que há uma necessidade real de melhorar o suporte e a formação dos juízes-gestores, como forma de fortalecer a gestão administrativa no Poder Judiciário.

Portanto, percebeu-se a importância da capacitação gerencial e a atenção para nuances destacadas na complexidade da implementação da gestão administrativa na prática cartorária dessas unidades especiais e, a importância de uma abordagem abrangente que considere tanto as competências individuais dos juízes quanto as necessidades de formação específica para o âmbito administrativo.

Em relação a disponibilização, por parte do tribunal, de sistema ou ferramenta tecnológica de gestão processual aos magistrados, o cenário das respostas foi retratado na figura 7:

Figura 7: Sistema ou ferramenta tecnológica de gestão processual



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2023.

Para aprofundar a exploração do uso de sistemas ou ferramentas tecnológicas disponibilizadas pelo tribunal, a pesquisa adotou uma abordagem detalhada. Partindo das respostas positivas indicando a existência desses recursos, a investigação avançou com perguntas adicionais. O objetivo era compreender a funcionalidade dessas ferramentas, a frequência real de sua utilização nas unidades judiciárias e a possibilidade de mensurar a eficiência das mesmas na gestão processual.

Um aspecto central da pesquisa foi determinar se os magistrados possuíam uma compreensão abrangente das funcionalidades oferecidas por essas ferramentas tecnológicas. Além disso, buscou-se verificar se essas ferramentas eram efetivamente incorporadas em suas atividades cotidianas. Isso implicava em entender até que ponto os recursos tecnológicos eram adotados como parte integral da rotina de trabalho desses profissionais.

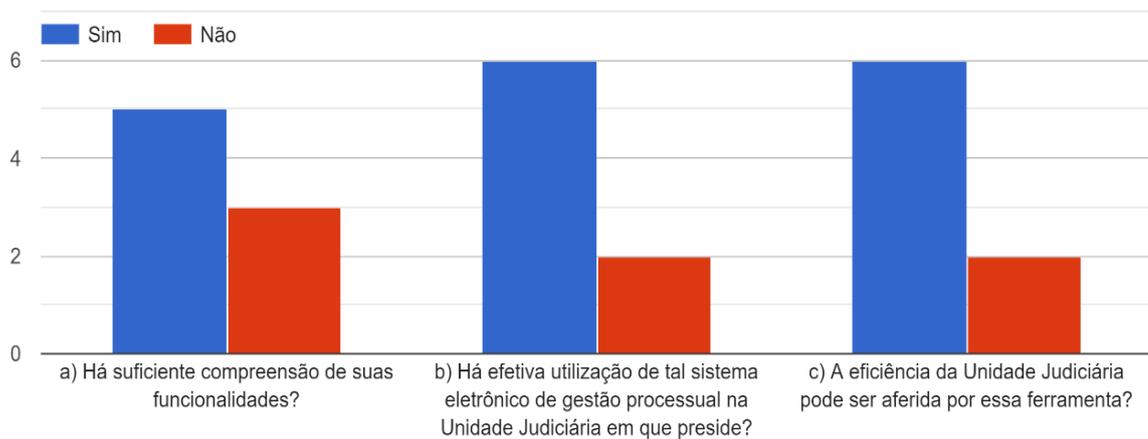
A pesquisa também explorou a perspectiva de utilizar essas ferramentas eletrônicas de gestão como um meio para medir a eficiência e o desempenho das unidades jurisdicionais. Essa abordagem é particularmente relevante na busca pela agilidade e eficácia do sistema judiciário. A investigação procurou entender se os magistrados viam esses sistemas como um instrumento viável para avaliar a eficiência de suas atividades, fornecendo dados que permitissem uma análise objetiva.

Analisando os resultados, observou-se disposições relevantes, conforme retratado no Gráfico 1 a seguir. Essas disposições refletiram as percepções e práticas dos magistrados em relação ao uso em potencial das ferramentas tecnológicas de

gestão, lançando luz sobre a eficácia real desses recursos na busca por um judiciário mais ágil e eficiente.

Dessa forma, a pesquisa buscou não apenas identificar a presença de tais ferramentas, mas também explorar a fundo seu impacto, compreensão e uso prático entre os juízes-gestores. Essa abordagem ampla e detalhada contribuiu para uma compreensão mais holística dos desafios e oportunidades na busca por uma gestão judiciária mais eficiente. As disposições observadas com base no gráfico 1 são as seguintes:

Gráfico 1: Ferramentas tecnológicas disponibilizadas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2023.

A análise revelou que a maioria dos juízes-gestores, totalizando 62,5%, reportaram uma compreensão das funcionalidades das ferramentas eletrônicas disponibilizadas pelo tribunal. Por outro lado, 37,5% dos juízes declararam não ter tal conhecimento sobre o uso desses recursos.

No contexto da gestão processual, ao serem indagados sobre a efetiva utilização das ferramentas tecnológicas e se elas podem ser empregadas para aferir a eficiência da unidade, 75% dos juízes-gestores corroboraram que sim. Em contraste, 25% dos participantes expressaram a opinião de que não.

Essa análise ressalta a necessidade premente de o tribunal monitorar a utilização das ferramentas disponíveis na gestão das unidades judiciais e, simultaneamente, implementar um plano abrangente de gestão administrativa nos juzizados. Esse plano deve ser meticulosamente delineado para capacitar os juízes-

gestores que carecem de formação específica em atividades administrativas. O propósito subjacente é aprimorar a eficiência e a agilidade na resolução de questões judiciais, um objetivo de máxima relevância.

A boa governança pública deve perseguir as seguintes qualidades: capacidade de gestão da instituição; capacidade para gerar valor para a sociedade; capacidade do sistema de liderança dos órgãos e setores, em atuar de forma coesa, capacitando e motivando seus servidores, e orientada para o alcance dos objetivos institucionais (Gagliardi, 2020). A coesão e liderança eficaz dos órgãos e setores, aliadas à motivação dos servidores, emergem como pilares essenciais para o alcance dos objetivos institucionais. Isso enfatiza a interdependência entre os aspectos gerenciais e humanos na governança, criando um ambiente propício para o sucesso da instituição e o bem-estar da sociedade (Gagliardi, 2020)

Essa implementação deve ser acompanhada de perto, monitorando os resultados e promovendo ajustes quando necessário, para que a gestão administrativa seja otimizada e contribua para o bom funcionamento dos juizados.

Com a devida atenção a essas questões e o investimento na capacitação e suporte adequado, espera-se que a eficiência dos juízes-gestores aumente significativamente, resultando em melhorias na prestação dos serviços judiciais e, conseqüentemente, no alcance dos objetivos almejados pela instituição.

No que diz respeito à percepção dos juízes sobre a padronização das atividades cartorárias nos juizados, os resultados destacam variações nos níveis de conhecimento e envolvimento dos juízes nesse processo. Esse cenário ressalta a relevância fundamental de adotar uma abordagem uniforme, buscando otimizar a gestão administrativa no âmbito do Poder Judiciário.

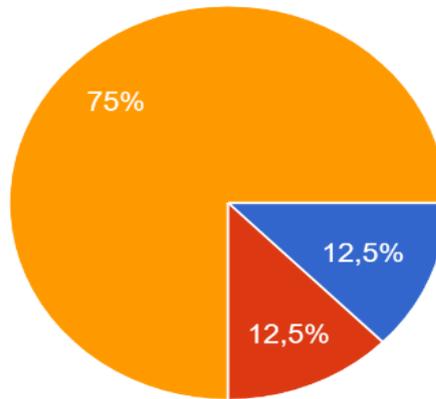
Esses achados corroboram as observações de Nogueira (2011), já que o autor ressalta a importância crucial da participação ativa do juiz no direcionamento das atividades judiciais. Conforme enfatizado por Nogueira (2011), a atuação do juiz não se limita apenas a estabelecer metas estratégicas, mas também se estende ao acompanhamento contínuo do desenvolvimento das tarefas em busca da realização dessas metas. Essa perspectiva vai além do simples estabelecimento de diretrizes, abrangendo a supervisão constante do progresso das ações em direção a essas metas.

A abordagem proposta amplia a importância da liderança judicial, realçando o papel fundamental que os juízes desempenham no controle e no estímulo ao

desempenho eficiente e eficaz. Essa visão solidifica a ideia de que o envolvimento direto dos juízes é um pilar essencial para a excelência e o sucesso das operações na unidade judiciária.

Ao analisar essas distintas percepções, visou-se lançar luz sobre o impacto delas na eficiência e agilidade dos processos nos juizados. Os insights resultantes desse estudo forneceram uma base sólida para orientar futuras melhorias na área de gestão administrativa, contribuindo para a consecução dos objetivos institucionais. As informações apresentadas na figura 8 proporcionam um panorama visual das percepções coletadas.

Figura 8: Padronização da rotina na unidade



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2023.

Ao indagar os juízes-gestores sobre a padronização da rotina de trabalho nas atividades cartorárias dos juizados, revelou-se que 75% confirmaram a existência dessa padronização e também expressaram participação efetiva tanto na sua concepção quanto no acompanhamento. Esses resultados sugerem um compromisso substancial com a busca por processos mais eficientes e organizados, com a perspectiva de aprimorar a qualidade dos serviços prestados pelos juizados. Por outro lado, 12,5% dos juízes relataram a existência da padronização, mas não se engajam ativamente em sua elaboração e supervisão. Essa constatação pode gerar inquietações, visto que a padronização de atividades desse tipo é um alicerce crucial para assegurar a uniformidade e a excelência dos serviços judiciais.

A ausência de participação ativa dos juízes no processo de padronização pode culminar em divergências nos procedimentos e decisões, resultando em inconsistências na aplicação da lei. Ademais, essa falta de engajamento dos juízes

pode sugerir possíveis resistências à mudança ou um déficit no reconhecimento da relevância intrínseca da padronização como uma ferramenta destinada a ampliar a eficiência e a eficácia das atividades cartorárias.

Outro ponto de destaque é o fato de que 12,5% dos participantes afirmaram desconhecer qualquer atividade de padronização na unidade em que atuam. Esse cenário também reveste-se de relevância. A falta de familiaridade com a padronização pode resultar em decisões desalinhadas, potencialmente comprometendo a consistência e a transparência no funcionamento das atividades cartorárias.

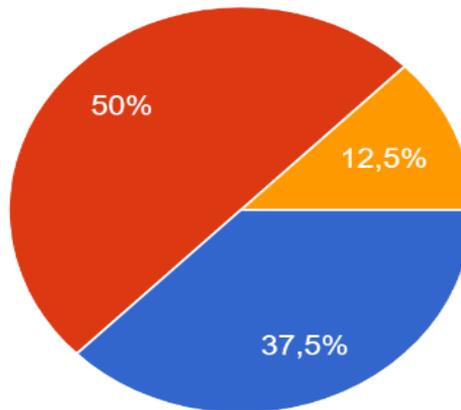
Em síntese, os resultados da pesquisa ressaltaram a relevância da padronização da rotina de trabalho nas atividades cartorárias dos juizados, conferindo-lhe um status de questão crítica que merece atenção direcionada. É imperativo promover maior conscientização e engajamento dos juízes nesse processo, a fim de assegurar a coerência, a transparência e a eficácia das atividades judiciárias. A padronização se delinea como uma ferramenta central para amplificar a eficiência do sistema judiciário, promovendo benefícios que permeiam uma maior agilidade, precisão e justiça em prol de todos os envolvidos.

Análises de pesquisadores como Brito (2017), Gonçalves (2015), Nogueira (2010) e Kilimnik (2006) ressaltam a importância da modernização da gestão judicial e do fornecimento de treinamento específico para os juízes lidarem com aspectos administrativos. Suas contribuições enfatizam que a reforma na gestão e a capacitação apropriada podem resultar em melhorias significativas na eficiência do sistema judiciário, atendendo às demandas atuais e futuras.

O debate acadêmico destaca como a desorganização administrativa nas unidades judiciais tem impactos negativos significativos no funcionamento global do sistema. A lacuna entre o modelo de gestão tradicional e as demandas contemporâneas da justiça muitas vezes resulta em ineficiências e demoras processuais. A ausência de um enfoque sistemático na capacitação em gestão administrativa dentro do sistema judicial exige que os juízes assumam a tarefa de adquirir por si mesmos as habilidades necessárias (Brito, 2017; Gonçalves, 2015; Nogueira, 2010 e Kilimnik, 2006).

A seguir, os magistrados foram questionados sobre a disponibilização de sistemas ou ferramentas tecnológicas para a gestão de produtividade dos servidores dos juizados por meio da internet/intranet, conforme apresentado nos resultados da figura 9 abaixo:

Figura 9: Gestão de produtividade



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2023.

A análise das respostas evidenciou que metade dos respondentes (50%) indicou a presença de um sistema ou ferramenta tecnológica para a gestão de produtividade dos servidores nos juizados, enquanto 37,5% informaram que tal recurso não se encontra à disposição. Dentro do grupo que confirmou a existência dessas ferramentas, 12,5% especificaram o sistema SICOR como a ferramenta utilizada para esse propósito.

O Sistema de Informação da Corregedoria (SICOR) viabiliza a inspeção eletrônica das unidades judiciárias, identificando aquelas que apresentam indicadores que justifiquem auditorias de inspeção, fomentando a utilização eficaz dos recursos públicos. Ademais, essa ferramenta concede à Corregedoria Geral da Justiça de Pernambuco (CGJ-PE) e às unidades uma visão nítida da realidade dos acervos judiciais por meio de um sistema automatizado de processos, gerando maior celeridade na tomada de decisões e gestão.

Destinado aos magistrados e servidores do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), o Sistema de Informação da Corregedoria (SICOR) engloba diversas funcionalidades. Ele possibilita a visualização da quantidade de processos conclusos críticos e paralisados na secretaria crítica, assim como a quantia de casos novos, baixados, pendentes e a taxa de congestionamento das varas. Além disso, o SICOR viabiliza a criação de Grupos de Impulsão de Processos para rastrear as movimentações, exibe a evolução do acervo das varas e apresenta a produtividade dos magistrados. Como resultado, o sistema proporciona uma perspectiva abrangente e eficaz do desempenho e operação do TJPE, facilitando tomadas de decisão e gestão mais aprimoradas.

A gestão de produtividade é uma área crucial para o bom funcionamento do sistema judiciário. Muitos tribunais têm investido em sistemas e ferramentas tecnológicas para facilitar o gerenciamento e aprimorar a produtividade dos servidores.

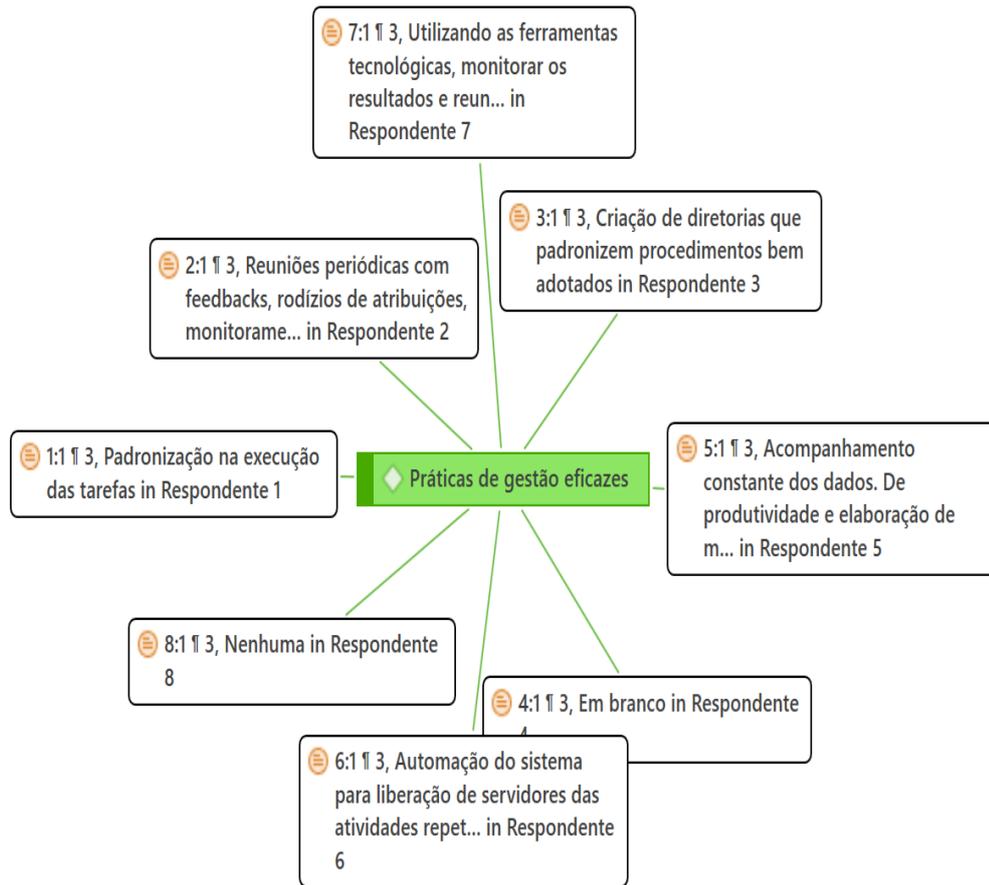
Esses sistemas podem ser disponibilizados na internet/intranet, permitindo que os servidores acessem e utilizem essas ferramentas de maneira remota. Isso oferece maior flexibilidade e agilidade na administração das tarefas, bem como na avaliação do desempenho dos servidores.

Essas ferramentas podem incluir sistemas de controle de prazos processuais, organização de documentos, gerenciamento de processos judiciais, entre outros recursos que visam melhorar a eficiência e eficácia do trabalho dos servidores e juízes.

Na resposta dos juízes, constatou-se que não existe uma compreensão adequada das funcionalidades do SICOR, o que indica uma lacuna em relação ao conhecimento sobre a ferramenta. Além disso, não foi identificada uma efetiva utilização e acompanhamento do sistema, o que aponta para uma falta de aproveitamento pleno da ferramenta. Essa constatação revela a necessidade de promover treinamentos e capacitações para os usuários, a fim de incentivar o uso mais efetivo e proveitoso do SICOR no Tribunal de Justiça de Pernambuco.

Com a questão 8, formulada de forma aberta, buscou-se obter a opinião dos juízes-gestores a respeito das práticas de gestão administrativa que consideram mais eficazes para serem implementadas nos cartórios dos juizados especiais do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE). Por meio dessa abordagem, os juízes puderam expressar livremente suas opiniões e sugestões, concedendo valiosos insights sobre como aprimorar a gestão administrativa dos cartórios. Essas percepções tiveram como alvo a otimização da eficiência e o refinamento dos serviços judiciais providos pelos juizados especiais, conforme representado a seguir.

Figura 10: Práticas de Gestão administrativa eficazes



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2023.

As sugestões dos juízes-gestores revelaram uma compreensão sólida das práticas de gestão administrativa que podem ser eficazes nos cartórios dos juizados especiais do TJPE. A padronização na execução das tarefas emerge como uma abordagem fundamental para garantir consistência e uniformidade nas atividades cartorárias. As reuniões periódicas com feedback proporcionam um canal direto para a comunicação e ajustes contínuos, permitindo a correção de problemas antes que se tornem entraves significativos. Os rodízios de atribuições não apenas promovem a diversificação de habilidades, mas também podem atenuar resistências à mudança, criando um ambiente mais flexível.

O monitoramento constante, especialmente por meio do sistema SICOR, demonstra uma compreensão da importância de abordar processos mais antigos e gerir a pauta de audiências, contribuindo para a efetividade processual. A criação de diretorias para estabelecer procedimentos bem-sucedidos alinha-se com o compromisso de uniformidade e transparência, e o acompanhamento constante dos

dados de produtividade e metas mostra um enfoque na eficiência. A automação do sistema também é um sinal de inovação para aprimorar o trabalho dos servidores. Vale notar que a ausência de sugestões de alguns juízes pode indicar a necessidade de incentivar uma participação mais ampla e engajada na busca por melhorias administrativas.

Essas respostas forneceram insights valiosos sobre como aprimorar a gestão administrativa nos cartórios, aproveitando as ferramentas tecnológicas disponíveis para monitorar e corrigir distorções, além de enfatizar a importância de estabelecer procedimentos padronizados e metas claras para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços judiciais prestados pelos juizados especiais.

A análise das sugestões dos juízes-gestores revelou uma notável coerência com a Resolução n. 407/2017 do TJPE, evidenciando a preocupação em alinhar as práticas de gestão aos padrões estabelecidos pelo tribunal. A ênfase na padronização das tarefas é uma resposta direta à necessidade de uniformização dos procedimentos nas unidades judiciárias especializadas, garantindo uma prestação de serviços mais consistente e eficaz. As reuniões periódicas com feedbacks, propostas pelos juízes-gestores, refletem a resolução que enfatiza a especialização e a colaboração entre as unidades.

Essa abordagem não apenas promove o compartilhamento de boas práticas, mas também contribui para a melhoria contínua dos processos. A sugestão de automação do sistema é um passo em direção à modernização, que é uma das diretrizes da resolução. A integração do sistema SICOR para monitoramento constante é uma estratégia inteligente para lidar com processos mais antigos e gerenciar as audiências, em linha com a busca por celeridade e eficiência. A criação de diretorias para estabelecer procedimentos bem-sucedidos demonstra o compromisso em promover transparência e uniformidade nas unidades judiciárias, alinhando-se ao espírito da resolução.

As sugestões de acompanhamento de dados de produtividade e metas estão em consonância com a ênfase na avaliação de desempenho e na busca por resultados eficazes. A valorização da equipe e a promoção de um ambiente de trabalho saudável são aspectos importantes para a eficácia geral das práticas de gestão.

Conforme destacado por Gonçalves (2015), a eficiência está intrinsecamente ligada à prestação de serviços públicos e a expectativa de que essa prestação seja ágil, transparente e capaz de atender às necessidades da sociedade, nesse contexto

pode-se verificar como as práticas de gestão administrativa propostas refletem ou não os critérios de agilidade e transparência delineados pelo princípio da eficiência. Por exemplo, a sugestão de padronização na execução das tarefas pode ser avaliada sob a perspectiva de como isso pode contribuir para a agilidade na condução dos processos judiciais.

Contudo, esses resultados se contrapõem com os critérios de agilidade, transparência e atendimento às necessidades da sociedade delineados pelo princípio da eficiência, conforme destacado por Gonçalves (2015). A ênfase na padronização, nas reuniões internas e nos rodízios de atribuições pode, em alguns aspectos, divergir das expectativas de agilidade, transparência e adaptação às demandas da sociedade. Isso aponta para a complexidade de equilibrar diferentes abordagens de gestão administrativa em relação aos critérios de eficiência estabelecidos.

Os dados revelaram que os juízes-gestores destacaram várias práticas de gestão administrativa eficazes para os cartórios do TJPE, incluindo padronização de tarefas, reuniões periódicas, rodízios de atribuições, monitoramento constante e criação de diretorias para padronizar procedimentos bem adotados. O acompanhamento de produtividade e estabelecimento de metas também foram considerados relevantes. É vital ressaltar que o engajamento pleno de todos os juízes é indispensável para uma abordagem verdadeiramente abrangente e colaborativa na busca por uma gestão mais eficiente e eficaz nos cartórios. A ausência de sugestões por parte de alguns juízes pode derivar de vários fatores, como falta de compreensão da importância das melhorias administrativas ou resistência à mudança. Nesse sentido, promover uma cultura de participação ativa, incentivar a troca de ideias e encorajar a contribuição de todos os envolvidos é fundamental para alcançar avanços substanciais na gestão dos Juizados Especiais do TJPE.

Com base nos dados apresentados, observou-se que os juízes-gestores demonstraram preocupação com a eficácia da gestão administrativa nos cartórios dos juizados especiais do TJPE. As sugestões apresentadas refletiram uma compreensão da importância de otimizar processos, garantir transparência e alcançar resultados mais eficientes.

A ênfase na padronização de tarefas é uma prática fundamental para garantir que todos os cartórios sigam diretrizes consistentes, o que pode resultar em uma prestação de serviços mais uniforme e de qualidade para os usuários do sistema judiciário.

Por outro lado, é preocupante notar que alguns juízes não apresentaram sugestões específicas. Isso pode indicar falta de engajamento, falta de interesse ou desconhecimento sobre a importância de contribuir para a melhoria da gestão dos cartórios. Nesse sentido, é fundamental promover uma cultura de participação ativa e incentivar todos os envolvidos a compartilharem suas ideias e experiências para aprimorar os processos cartorários.

Em síntese, as práticas de gestão administrativa propostas pelos juízes-gestores constituem um valioso guia para aprimorar a eficiência e eficácia dos cartórios nos juzados especiais do TJ/PE. Essas sugestões estão respaldadas por uma compreensão sólida das necessidades e desafios enfrentados nas atividades cotidianas dos cartórios. Enquanto muitas das sugestões estão alinhadas com a Resolução n. 407/2017 do TJ/PE, é crucial fomentar um ambiente em que todas as vozes sejam ouvidas. A ausência de sugestões de alguns juízes ressalta a importância de promover o engajamento de todos os magistrados, assegurando que cada voz contribua para um processo evolutivo de melhoria. Ao abraçar as boas práticas sugeridas e promover a participação ativa de todos, os Juzados Especiais do TJPE estão posicionados para estabelecer um padrão elevado de eficiência, transparência e qualidade na prestação de serviços jurisdicionais.

4.3 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS JUÍZES ACERCA DOS DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO ADMINISTRATIVA CARTORÁRIA E O IMPACTO NA CELERIDADE DA TRAMITAÇÃO DOS PROCESSOS NOS JUZADOS ESPECIAIS DO TJPE

Ao considerar os desafios enfrentados pelos magistrados na gestão administrativa dos cartórios dos Juzados Especiais, observou-se uma variedade de obstáculos que impactam a celeridade da tramitação dos processos. A maioria dos respondentes (50%) destacou a resistência ou desconhecimento por parte dos servidores em relação à adoção de inovações tecnológicas na gestão processual, bem como a deficiência na modernização da infraestrutura dos Juzados. Para 37,5% dos juízes, a resistência dos servidores a mudanças no fluxo de trabalho cartorário emerge como um obstáculo considerável. Outros 25% indicaram a falta de comprometimento ou interesse dos serventuários com a qualidade da prestação jurisdicional como uma preocupação. Por fim, 12,5% destacaram a carência de metodologia ou transparência

nas atividades cartorárias, além da importância do relacionamento interpessoal como desafios adicionais na gestão administrativa. Esses dados claramente apontam para a necessidade de enfrentar esses obstáculos de maneira estratégica, a fim de aprimorar a eficiência e eficácia da gestão nos cartórios dos Juizados Especiais.

Os dados obtidos refletem desafios importantes enfrentados pelos magistrados na gestão administrativa dos cartórios dos Juizados Especiais. A resistência dos servidores em relação a mudanças tecnológicas e alterações no fluxo de trabalho, além da falta de interesse em relação à qualidade do serviço prestado, são questões críticas a serem superadas.

De acordo com Henriques Filho (2021), o juiz não deve depender exclusivamente da administração do Tribunal de Justiça para lidar com todos os setores e locais de trabalho, pois ele é a extensão da administração do tribunal. Notou-se que a eficiência na administração desses cartórios, essenciais para a celeridade dos processos, enfrenta diversos obstáculos destacados pelos juizes. Os obstáculos identificados, incluindo a resistência à inovação tecnológica e a falta de comprometimento com a qualidade da prestação jurisdicional por parte dos servidores, indicam que o juiz não pode se afastar da responsabilidade direta sobre a eficiência da administração dessas unidades. Ao ser uma extensão da administração do tribunal, o juiz é chamado a exercer não apenas sua função jurisdicional, mas também a desempenhar um papel ativo na superação dos desafios administrativos, promovendo um ambiente propício à aplicação imparcial da lei e ao cumprimento efetivo das decisões judiciais.

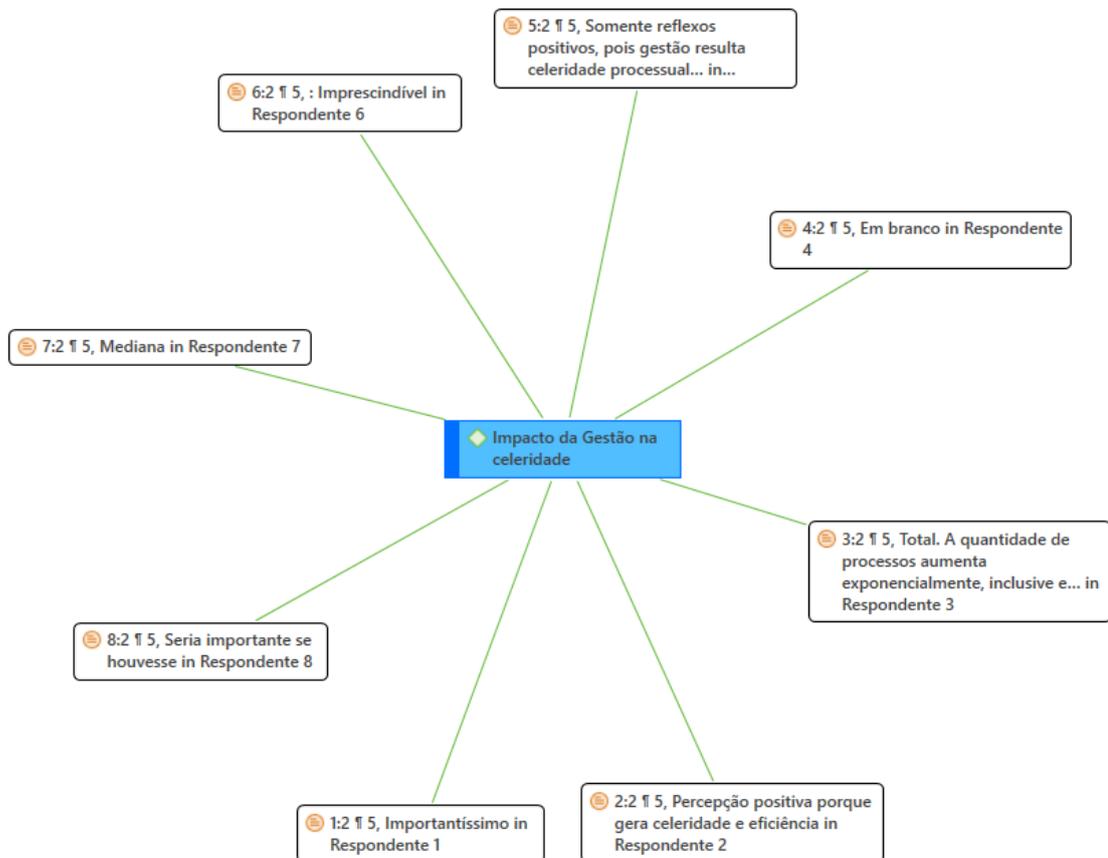
Para impulsionar a eficiência e eficácia da gestão nos cartórios dos Juizados Especiais, é imperativo que medidas estratégicas sejam adotadas para enfrentar esses desafios de frente. Primeiramente, a capacitação dos servidores para se adaptarem e tirarem proveito das inovações tecnológicas pode ser fundamental para reduzir a resistência e ignorância mencionadas. Paralelamente, o investimento na modernização da infraestrutura é essencial para criar um ambiente propício à implementação efetiva das mudanças. Promover a transparência nas atividades cartorárias, por meio de diretrizes claras e procedimentos abertos, pode contribuir significativamente para a mitigação da ausência de metodologia e transparência. Além disso, incentivar o relacionamento interpessoal saudável pode atenuar possíveis tensões e melhorar a colaboração entre os membros da equipe. A implementação coordenada dessas medidas pode, sem dúvida, culminar na superação desses

desafios, impulsionando a celeridade na tramitação dos processos e aprimorando a qualidade da prestação jurisdicional.

Segundo Valle (2018), o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) emerge frequentemente como um elemento externo com um papel crucial na capacidade de influenciar, justificar e impulsionar mudanças substanciais. A presença do CNJ é fundamental para promover transformações significativas, permitindo que avanços sejam alcançados em níveis superiores da estrutura judiciária. Sua capacidade de instigar novas configurações de governança tem como objetivo primordial estimular a modernização e a eficácia do sistema judiciário como um todo.

Em relação a percepção dos juízes sobre o impacto da gestão administrativa cartorária na celeridade da tramitação dos processos, as principais respostas a esse questionamento foram observadas na figura 11:

Figura 11: Impactos da Gestão cartorária na celeridade processual



Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2023.

As respostas dos juízes-gestores revelaram uma percepção positiva em relação às práticas de gestão administrativa sugeridas. Eles reconheceram que uma administração eficaz e ágil é de extrema importância para enfrentar o aumento significativo do volume de processos, incluindo os relacionados a demandas predatórias. Isso evidencia a compreensão de que uma abordagem bem estruturada na gestão tem o potencial de trazer resultados positivos, resultando em maior eficiência na resolução dos casos e aceleração do processo judicial.

A análise das respostas revelou que alguns magistrados destacaram a importância vital e incontestável da gestão adequada para enfrentar os desafios atuais. Por outro lado, há respostas que consideraram a gestão como sendo de qualidade intermediária, possivelmente indicando que existem oportunidades para melhorias e refinamentos nas práticas existentes. Essa diversidade de perspectivas indica uma abordagem realista da situação, reconhecendo as áreas de sucesso, bem como as áreas que podem ser aprimoradas.

A percepção positiva dos juízes sobre as práticas de gestão administrativa reflete sua compreensão da relevância dessas ações. A consciência de que uma administração eficiente e ágil é vital para lidar com o aumento substancial de processos, incluindo demandas complexas, demonstra que os magistrados estão cientes da influência direta da gestão na qualidade e na velocidade dos processos judiciais. O reconhecimento de que a gestão adequada não apenas enfrenta desafios emergentes, mas também melhora o desempenho geral do sistema, destaca a capacidade de liderança e visão desses juízes.

A perspectiva dos magistrados está em consonância com a compreensão contemporânea do papel dos juízes na gestão administrativa. Essa perspectiva vai além do papel tradicional do juiz como um decisor de casos e enfatiza a importância do planejamento, organização, direção e controle dos aspectos administrativos do sistema judiciário (Souza, 2018). Essa visão reflete um entendimento sofisticado de que a liderança ativa na gestão é essencial para otimizar a eficiência e a eficácia dos serviços judiciais.

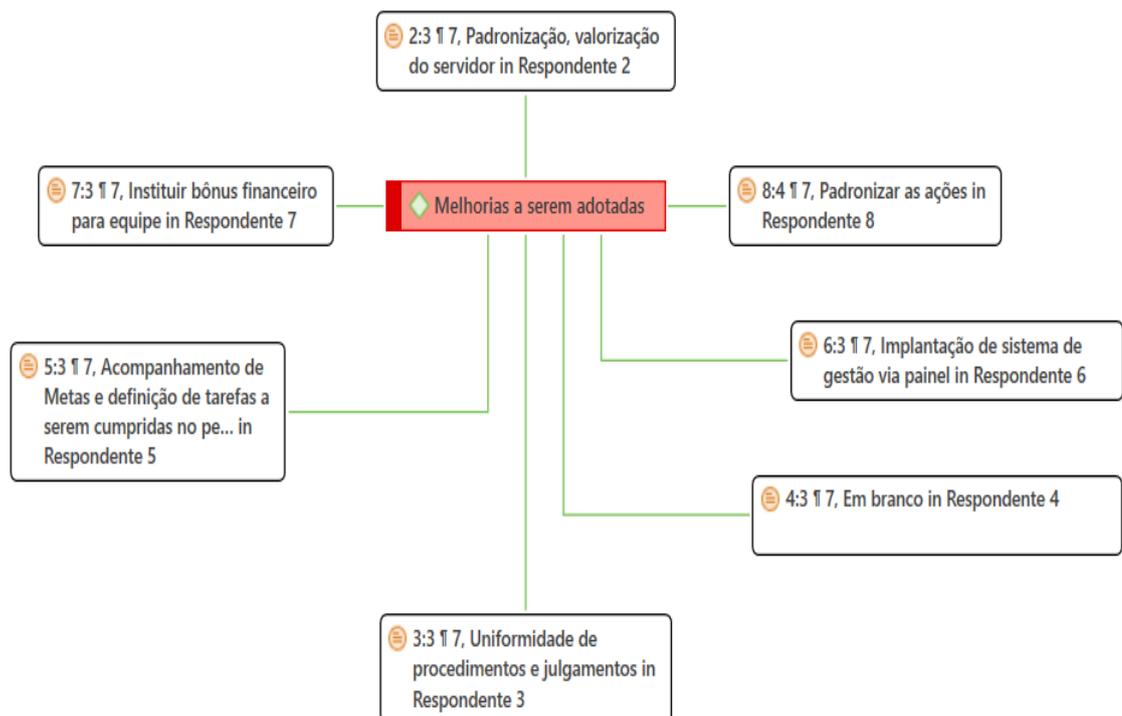
Os juízes estão assumindo um novo papel no cenário do sistema judicial, o que resulta em uma redefinição da visão tradicional do juiz como mero aplicador do direito, agora são vistos como profissionais ativos compartilhando responsabilidades de gestão nos tribunais (Pereira, 2022). Uma gestão cartorária eficaz pode levar a

procedimentos mais ágeis, impactando positivamente a satisfação das partes envolvidas e a eficácia geral do sistema.

O panorama geral indica que a percepção positiva dos juízes-gestores em relação às práticas de gestão administrativa reflete a confiança nas melhorias que essas medidas podem trazer para a celeridade processual e a qualidade da resolução de casos. Entretanto, a menção de uma gestão mediana em algumas respostas ressalta a importância contínua de buscar aprimoramentos e inovações na gestão cartorária. Isso ressoa com o conceito de melhoria contínua, enfatizando que a busca por excelência administrativa é um processo evolutivo e constante.

Na figura 12, que foi gerada utilizando o Atlas.ti, para analisar as medidas a serem adotadas visando aprimorar a gestão administrativa dos cartórios e agilizar a tramitação dos processos, foram registradas as seguintes respostas, conforme ilustrado abaixo.

Figura 126: Melhorias de gestão a serem adotadas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2023.

As sugestões apresentadas pelos juízes-gestores destacaram uma série de práticas de gestão administrativa que podem efetivamente aprimorar o funcionamento

dos cartórios dos juizados especiais do TJPE. Entre essas sugestões, a padronização dos procedimentos e julgamentos surge como uma diretriz crucial. A uniformização dos processos não apenas aumenta a previsibilidade e a consistência nas operações cartorárias, mas também contribui para uma abordagem mais justa e imparcial na resolução dos casos.

A valorização do servidor é outra dimensão significativa das práticas sugeridas. Ao reconhecer e recompensar o empenho da equipe com um bônus financeiro, os juízes demonstram a importância de um ambiente de trabalho motivador. Isso não apenas aumenta a satisfação dos servidores, mas também pode influenciar positivamente a produtividade e a qualidade dos serviços prestados. A valorização dos servidores também está intrinsecamente ligada à eficiência, pois uma equipe engajada e motivada é mais propensa a se esforçar para atingir metas e padrões de excelência.

A compreensão do conceito de eficiência na Administração Pública não pode ser dissociada da sua relação intrínseca com o servidor público, a consecução dos propósitos estabelecidos pelos órgãos e entidades depende diretamente do comprometimento dos recursos humanos, que se engajam nas mais variadas atividades desempenhadas (Chaves Filho, 2021). Portanto, a eficiência não é apenas uma questão de processos otimizados, mas também de uma força de trabalho engajada e qualificada.

A busca por uniformidade e a definição de metas mensuráveis e cumpríveis em prazos específicos destacam a importância de uma abordagem orientada a resultados. Estabelecer metas claras e mensuráveis cria um senso de direção e propósito, além de permitir a avaliação do desempenho e identificação de áreas que necessitam de melhorias.

A sugestão de implementar um sistema de gestão via painel reflete a importância da tecnologia na modernização da administração cartorária. Essa abordagem permite o acompanhamento em tempo real das atividades, melhorando a tomada de decisões e a capacidade de resposta a situações emergentes. A integração de sistemas tecnológicos também pode reduzir o risco de erros humanos e otimizar o fluxo de trabalho.

Em resumo, as sugestões oferecidas pelos juízes-gestores apontam para a necessidade de uma abordagem abrangente e estratégica na gestão administrativa dos cartórios dos juizados especiais do TJPE. A ênfase na padronização, na

valorização dos servidores e na busca por uniformidade demonstra uma compreensão profunda das áreas que podem ser aprimoradas. A implementação dessas práticas pode resultar em uma gestão mais eficiente, eficaz e transparente, contribuindo para uma prestação jurisdicional de maior qualidade e agilidade. Isso é particularmente relevante no contexto atual, onde a demanda por serviços judiciais está em constante crescimento.

As sugestões apresentadas pelos juízes-gestores para aprimorar a gestão administrativa nos cartórios dos juzizados especiais do TJPE demonstram um entendimento profundo da complexidade e da importância da governança judicial. A abordagem proposta encontra respaldo nas considerações de Silva-Dias (2022), que ressalta a necessidade de modernizar os métodos gerenciais e adotar uma perspectiva ampla de governança para alcançar uma prestação jurisdicional mais ágil e eficaz. A compreensão de que a eficiência administrativa é um pilar fundamental para uma justiça efetiva é essencial, e as sugestões refletem essa compreensão.

A valorização dos servidores e a possibilidade de instituir incentivos financeiros refletem a consciência da relevância da equipe na prestação de serviços judiciais de qualidade. A adoção de uma visão mais abrangente de governança judicial reconhece que a administração judiciária não é apenas uma função secundária, mas uma parte integrante e fundamental da entrega de uma justiça célere e efetiva. Essas sugestões não apenas visam melhorar o desempenho da equipe, mas também reforçam a ideia de que uma gestão eficaz é um componente essencial para alcançar resultados positivos.

Diante do cenário contemporâneo da magistratura brasileira, o papel do juiz transcende suas atribuições puramente jurisdicionais, abrangendo igualmente a função de gestor da sua unidade. Sob essa perspectiva, o juiz assume a responsabilidade pela administração de recursos humanos e materiais, assim como a definição de prioridades, estabelecimento de metas e objetivos, elaboração de planos de ação, supervisão do desempenho dos servidores e promoção da melhoria contínua dos serviços oferecidos à sociedade (Vieira, 2009). A moderna visão de um juiz como gestor implica a necessidade de adotar estratégias voltadas para a eficiência, a transparência e o aprimoramento constante do funcionamento dos cartórios judiciais. Isso pode incluir a implementação de sistemas de gestão mais eficazes, a promoção de capacitação dos servidores, a definição de fluxos de trabalho otimizados e o estabelecimento de indicadores de desempenho claros.

A busca por padronização e uniformidade nas operações dos cartórios é uma abordagem estratégica que visa otimizar a eficiência do sistema judiciário. Isso mostra uma compreensão clara de como processos consistentes e previsíveis podem levar a uma tramitação mais ágil dos processos judiciais. Essa perspectiva está alinhada com a necessidade de equilibrar a área fim (a prestação jurisdicional) e a área meio (a gestão administrativa) no âmbito do judiciário, como apontado por Silva-Dias (2021), essa abordagem exige uma colaboração próxima entre os juízes-gestores e a alta cúpula do tribunal, assegurando que as estratégias, metas e ações estejam alinhadas para garantir o funcionamento eficaz da organização.

Assim, quanto a percepção dos juízes sobre o funcionamento das unidades judiciais e a gestão administrativa adotada no tribunal, foi sintetizado suas respostas no Quadro 2.

Quadro 2: Resultados relacionados à gestão administrativa nas unidades judiciais

Categoria de respostas indicando os elementos e caracterização desses como positivos ou negativos	Elementos identificados
Práticas de gestão eficazes	A falta de uniformidade na execução das tarefas gera deficiências na eficiência e rapidez dos processos. É essencial criar procedimentos padronizados para adoção nas unidades judiciais e investir em automação do sistema para monitorar esses desempenhos. Embora a necessidade de investimento em tecnologia para monitorar os resultados e a adoção de plataformas eletrônicas para simplificar os processos tenha sido ressaltada, ainda há pendências na implementação de sistemas de controle e monitoramento, bem como na adoção de tecnologias mais avançadas para modernizar e agilizar os procedimentos.
Melhorias a serem adotadas	Foi identificada a necessidade de implementar melhorias, incluindo a padronização e uniformização dos procedimentos e julgamentos. Além disso, é crucial investir em programas de capacitação para os servidores que atuam nessas unidades, assim como a introdução de um programa de valorização dos funcionários, que poderia incluir a instituição de bônus.
Avaliação do impacto da gestão na celeridade processual	No contexto da avaliação do impacto da gestão administrativa cartorária na agilidade do processo, é necessário introduzir uma prática de gestão visando à eficiência. Verificou-se a necessidade de padronização. É de suma importância conduzir uma supervisão regular e análise dos resultados para identificar oportunidades de aprimoramento e corrigir eventuais deficiências.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As medidas sugeridas para aprimorar a gestão administrativa, como a contratação de mais servidores, capacitação, investimento em tecnologia e sistemas de gestão de processos, refletem uma abordagem holística e pragmática. Elas não apenas reconhecem os desafios enfrentados, mas também oferecem soluções concretas para enfrentá-los. A integração entre a função administrativa e a função jurisdicional, com o envolvimento ativo dos juízes-gestores, reforça a importância de uma colaboração estreita para aprimorar o funcionamento dos cartórios e a qualidade da prestação jurisdicional.

O magistrado é requerido a exercer uma atividade de gestão intrinsecamente ligada ao planejamento, organização, direção e supervisão dos serviços administrativos, todos esses esforços convergem para o propósito de alcançar um sistema de justiça mais eficaz (Souza, 2018). O magistrado deve desempenhar um papel ativo não apenas na esfera jurídica, mas também no aspecto organizacional e administrativo. A maneira como os juízes percebem a eficácia da gestão administrativa implementada no tribunal influencia diretamente a eficiência e a agilidade das atividades judiciais. A visão mais ampla do papel do juiz como gestor implica que a percepção deles sobre o funcionamento das unidades judiciais é crucial para a identificação de lacunas, áreas de melhoria e oportunidades de otimização. Essa percepção pode influenciar a identificação de práticas ineficientes, barreiras à celeridade processual e possíveis melhorias na gestão administrativa.

Em suma, as sugestões dos juízes-gestores não apenas destacam a importância da gestão administrativa eficiente, mas também demonstram uma compreensão profunda da interconexão entre a administração e a entrega de uma justiça eficaz. Essas sugestões, respaldadas por perspectivas teóricas relevantes, podem contribuir significativamente para uma tramitação mais ágil e uma gestão mais eficaz nos cartórios dos juizados especiais do TJPE.

A análise das respostas dos magistrados por meio da codificação e do software Atlas.ti permitiu a identificação das palavras-chave mais frequentemente utilizadas, resultando em uma nuvem de palavras que visualmente destaca os termos mais relevantes, conforme se observa na figura 13:

e softwares de gestão de processos judiciais foi apontado como um passo essencial para modernizar e agilizar os procedimentos nos cartórios.

A contratação de mais servidores também emergiu como uma necessidade crítica para enfrentar o aumento da demanda e garantir um tratamento mais ágil dos processos judiciais. Adicionalmente, a possibilidade de instituir um bônus financeiro foi mencionada como uma medida que poderia incentivar a produtividade da equipe e melhorar os resultados.

Contudo, algumas respostas também destacaram desafios a serem superados na gestão administrativa, como a resistência dos servidores às inovações tecnológicas, a falta de modernização da infraestrutura dos Juizados Especiais e a falta de comprometimento com a qualidade da prestação jurisdicional.

Em síntese, a análise das respostas dos magistrados ressalta a importância crítica da gestão administrativa cartorária para garantir a celeridade e eficiência na tramitação dos processos nos Juizados Especiais do TJ/PE. As medidas propostas, como treinamento, capacitação, investimento em tecnologia, contratação de pessoal e incentivos financeiros, surgem como ações cruciais para aprimorar a gestão e, por consequência, melhorar a prestação de serviços aos jurisdicionados. Contudo, é imperativo enfrentar os desafios identificados para promover mudanças substanciais na gestão administrativa e alcançar resultados mais positivos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na problemática de pesquisa, que questionou como a gestão administrativa no poder judiciário, sob a visão do juiz-gestor, pode contribuir para melhorar a organização cartorária e, conseqüentemente, a rapidez da tramitação dos processos nos Juizados Especiais de Pernambuco, pode-se concluir de maneira clara e enfática que a alta administração do tribunal desempenha um papel fundamental na orientação eficaz desse procedimento.

A administração da justiça é um tema que tem recebido crescente atenção no debate acadêmico, embora os estudos focados no Judiciário geralmente se concentrem no trabalho jurisdicional e nas questões relacionadas à esfera processual e às áreas do direito.

Com base nas informações coletadas e analisadas, emergiu de forma nítida a necessidade premente de uma atuação estratégica por parte da alta administração do

tribunal de Pernambuco. Essa atuação estratégica é imperativa para impulsionar a capacitação e formalização da gestão nas unidades em foco. Essa abordagem é essencial para otimizar a operação dessas unidades judiciais, assegurando uma sincronização eficaz entre as diretrizes administrativas e os desafios operacionais. Dessa forma, será possível alavancar a eficiência da organização cartorária e, por conseguinte, acelerar a tramitação dos processos nos Juizados Especiais, em total consonância com os imperativos do sistema judiciário e os anseios dos jurisdicionados.

A compreensão dos aspectos da gestão dos magistrados, quando exercem a função administrativa, é essencial para identificar suas capacidades em relação à gestão administrativa. Essa perspectiva visa entender como os juízes, ao assumirem o papel de gestores, podem influenciar positivamente a eficiência, organização e qualidade dos serviços judiciais prestados à sociedade. Ao analisar suas competências e práticas de gestão, o estudo buscou contribuir para melhorias na administração do Judiciário, almejando uma prestação de serviços mais eficaz, ágil e adequada às demandas dos cidadãos.

Verificou-se que o CNJ está impondo demandas ao Poder Judiciário, através dos magistrados, os quais são sobrecarregados com o cumprimento de metas e a gestão de unidades judiciais que já possuem chefes de cartório ou escrivães à frente. Embora a celeridade seja desejada, cobrar resultados de forma inadequada pode afetar negativamente a qualidade do serviço público prestado pelo Judiciário. Além disso, ao se concentrar em números para informar o Conselho Nacional de Justiça, o juiz pode deixar de lado sua atividade principal, que é dizer o direito. Dessa forma, é essencial implementar um plano estratégico para garantir que as metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça sejam alcançadas com sucesso e eficiência, mantendo o foco na rapidez do processo judicial.

De acordo com a compreensão dos juízes que responderam ao questionário, aprimorar o desempenho na gestão das unidades especiais requer capacitação dos magistrados em temas relacionados à governança, gestão e planejamento estratégico. Chamou atenção a existência de vários obstáculos para o desenvolvimento da gestão, tais como a falta de conhecimento em questões administrativas devido à ausência de capacitação específica prévia para os juízes que assumem funções administrativas.

Ademais, constatou-se que a mudança exige conhecimento e determinação para enfrentar as disfunções orgânicas e estruturais do Judiciário, visando ajustar a visão sistêmica e alcançar o alinhamento estratégico entre a área meio e a área finalística. Isso é fundamental para garantir a eficiente entrega da prestação jurisdicional à sociedade, atendendo às demandas da justiça de forma mais eficaz e adequada.

A pesquisa abordou a importância da liderança para a efetiva prestação jurisdicional, que depende de um trabalho em equipe coordenado entre o juiz e os servidores de uma unidade judicial. Para lidar com a questão da lentidão na prestação jurisdicional e a qualidade da prestação judicial depende da gestão realizada pelo juiz em sua unidade, o que exige que ele domine técnicas modernas de gestão e influencie sua equipe em busca da excelência.

Diante desses achados, torna-se incontestável que o tribunal de Pernambuco deve empreender medidas assertivas para fortalecer a gestão administrativa nos Juizados Especiais. É crucial que a alta administração adote uma abordagem estratégica, priorizando a capacitação contínua dos juízes-gestores e demais servidores, bem como a implementação de diretrizes claras para a gestão eficiente das unidades cartorárias.

Para atingir esse objetivo, é imperativo promover programas de formação específicos que abordem as competências de gestão necessárias para administrar de maneira eficaz os recursos humanos, processuais e materiais. Além disso, a definição de indicadores de desempenho e a implementação de sistemas de monitoramento podem fornecer insights valiosos para aprimorar constantemente os processos.

A alta administração deve também fomentar uma cultura de inovação e colaboração, incentivando o compartilhamento de melhores práticas entre as unidades judiciais. Ao investir na modernização tecnológica e na adoção de práticas de gestão eficazes, o tribunal estará contribuindo substancialmente para a melhoria da organização cartorária e, por consequência, para a agilidade da tramitação dos processos.

Por fim, a implementação de uma abordagem centrada na gestão administrativa não apenas alinhará os esforços com os objetivos do judiciário, mas também potencializará a eficácia operacional e a qualidade do serviço prestado aos cidadãos. Portanto, ações decisivas nessa direção são essenciais para promover uma

administração judiciária mais eficiente e condizente com as expectativas da sociedade.

É fundamental reconhecer que esta pesquisa foi conduzida dentro do contexto específico do TJ/PE, que possui características próprias e singulares. As nuances individuais de cada tribunal têm o potencial de impactar a implementação das estratégias de gestão e os resultados alcançados. Assim, ao considerar a generalização dos resultados desta pesquisa para outras realidades, é imperativo levar em conta essas particularidades que podem influenciar a aplicabilidade dos achados.

O presente estudo empreendeu uma análise abrangente da gestão administrativa no âmbito do poder judiciário, sob a ótica do juiz-gestor. Os resultados obtidos têm implicações práticas de grande relevância para a efetiva implementação das estratégias delineadas. Essas descobertas não apenas oferecem diretrizes claras para aprimorar os processos, mas também fortalecem a cultura de transparência institucional e possibilitam a capacitação tanto dos servidores quanto dos magistrados envolvidos.

Adicionalmente, o estudo proporcionou contribuições sociais para a promoção da transparência, aliada à melhoria qualitativa na prestação jurisdicional, tendo o potencial de gerar um impacto significativo na confiança depositada nas instituições judiciais por parte da sociedade. Esse incremento na confiança, por sua vez, pode desdobrar-se em uma relação mais harmoniosa e cooperativa entre o sistema judiciário e os cidadãos. Assim, a pesquisa reforça não apenas a importância da gestão eficaz para a otimização dos processos internos, mas também para a construção de uma base sólida de confiança e cooperação, sustentando uma gestão pública mais eficiente, transparente e responsável, em última instância, em prol do bem-estar coletivo.

Ao realçar a importância e o alcance deste estudo, abrem-se portas para investigações futuras que possam aprofundar e ampliar o conhecimento sobre a gestão administrativa nos juizados especiais em diferentes tribunais brasileiros. A exploração dessas variações regionais pode proporcionar insights valiosos sobre as abordagens eficazes, desafios específicos e oportunidades de otimização. Dessa forma, estudos subsequentes podem contribuir significativamente para a construção de um panorama mais completo e abrangente sobre a gestão no contexto nacional.

Uma recomendação valiosa para futuros direcionamentos de pesquisa é a condução de uma análise comparativa entre diversos tribunais brasileiros. Ao explorar as discrepâncias e convergências entre essas instituições, será possível identificar boas práticas adotadas e desafios compartilhados. Esse tipo de análise proporciona uma visão abrangente das abordagens eficazes e das áreas que demandam atenção, contribuindo substancialmente para o aprimoramento do quadro normativo e a disseminação das melhores práticas administrativas. Ao mapear o cenário nacional, essa análise comparativa pode promover a construção de um ambiente judiciário mais coeso, informado e capaz de otimizar seus procedimentos em benefício de todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, S. M. O direito fundamental à razoável duração do processo. Brasília: Brasília Jurídica, 2006.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

BARDIN, L. Análise de conteúdo (1ª ed.3ª reimpressão.). São Paulo: Edições 70, 2016.

BATISTA, F. E. F.; FIGUEIREDO, L. V. S. Liderança: Ativo Estratégico do Poder Judiciário. Revista Judicial Brasileira, v. 1, n. 1, p. 251-276, 2021.

BORBA, L.; LUNARDI, F. C.; GUIMARÃES, A. T. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE JUÍZES: CRÍTICAS E PROPOSTAS. Lex Humana (ISSN 2175-0947), v. 15, n. 1, p. 415-435, 2023.

BEZERRA, H. J. S. A. Educação para formação de juízes gestores: um novo paradigma para um Judiciário em crise. Revista da Escola Nacional da Magistratura. Ano VII, n. 6. Brasília: Escola Nacional da Magistratura, 2012.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em números. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 15 mai. 2023.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução 192, de 8 de maio de 2014. Brasília CNJ, 2014. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_192_08052014_25032019140503.pdf. Acesso em: 01 de jun. 2023.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução 194, de 26 de maio de 2014. Brasília: CNJ, 2014. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado135850202306146489c79a7c150.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2023.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução 407, de 10 de novembro de 2017. Brasília: CNJ, 2017. Disponível em: https://www.tjpe.jus.br/documents/101861/102050/DJE+13.11.17+-Resolu%C3%A7%C3%A3o+n%C2%BA+407_2017+-+Disp%C3%B5e+sobre+o+Sistema+de+Juizados+no+Estado+de+Pernambuco.pdf/33d5f0d2-aeec-ce3f-34a7-edd847ba5cb6#:~:text=RESOLU%C3%87%C3%83O%20N%C2%BA%20407%2C%20DE%2010,CONSIDERANDO%20o%20disposto%20no%20art. Acesso em: 17 mai. 2023.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Portaria no 135 de 6 de maio de 2021. Institui o regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade. 2021. Disponível em original15105520210513609d417fd2686.pdf (cnj.jus.br). Acesso em: 25, ago. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da

União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRASIL. [Constituição Federal de (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 24 fev. 2023.

BRASIL. Constituição da República Federativa (1988). Emenda constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Brasília, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm. Acesso em 08, ago. 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Ed. 7ª. Editora FGV. Rio de Janeiro, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. Revista de administração pública, v. 34, n. 4, p. 7 a 26-7 a 26, 2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Construindo o estado republicano: democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

BRITO, S. L. C. Gestão das varas de justiça: uma reflexão sobre o uso da inovação para redução da morosidade do processo judicial. 2017. Disponível em: <http://bit.ly/AmbitoJuridicoGesVaras>. Acesso em: 10 mai. 2023.

CALDAS, R. C. D. S. G.; DIZ, J. B. M.; SILVA, A. D. F. Governança e as novas tecnologias: a sustentabilidade na gestão administrativa do poder judiciário. Revista Jurídica. 2019.

CAMPION, M. C.; SCHEPKER, D. J.; CAMPION, M. A.; SANCHEZ, J. I. Competency modeling: a theoretical and empirical examination of the strategy dissemination process. Human Resource Management, p. 1-16, 2019, <https://doi.org/10.1002/hrm.21994>.

CHAVES FILHO, J. B. R. A remoção dos servidores do Poder Judiciário da Paraíba lotados na comarca da 6ª região: um diagnóstico organizacional. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP) Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2021.

CRESWELL, J. W. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRESWELL, J. W. Investigação Qualitativa de Projeto de Pesquisa: Escolhendo Entre Cinco Abordagens. 3. Ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CUNHA, N. C. et al. Gestão, gestores e competências. Revista GeTeC, v. 10, n. 29, 2021.

DALLARI, D. de A. O poder dos juízes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FIGUEIREDO, L. V. S. de. Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas – 1 ed. – Curitiba, PR: CRV, 2014.

GAGLIARDI, R. Metodologia de desdobramento de gestão estratégica em unidade judiciária: um modelo de sucesso? *Revista de Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça*, v. 6, n. 2, p. 41-62, 2020.

GONÇALVES, S. F. L. Gestão do magistrado: ferramenta para efetivar a justiça no judiciário tocantinense. *Âmbito Jurídico*, [S. l.], p. online, 2015. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos>.

GUIMARÃES, T. A.; GOMES, A. O.; CORREIA, P. M. A. R.; OLIVEIRA, I.; PIAZENTIN, T. Role conflict and role ambiguity in the work of judges: the perceptions of Portuguese judges. *Brazilian Journal of Public Administration*, v. 51, n. 6, 927-946, 2017.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HENRIQUES FILHO, R. A. As três personalidades do juiz: afinal, qual assumirá o controle? *Revista Judiciária do Paraná—Ano XVI—n. 39*, 2021.

ISIDRO, A. EGP Entrevista: O futuro da gestão de pessoas no setor público brasileiro com Antonio Isidro – Ementário de Gestão Pública (ementario.info).2021. https://ementario.info/2021/05/26/egp-entrevista-o-futuro-da-gestao-de-pessoas-no-setor-publico-brasileiro-com-antonio-isidro/#_ftn5. Acesso em 29, maio 2022.

JOBIM, Nelson et al. A reforma do Poder Judiciário no Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

KILIMNIK, Z. M. O Juiz de Direito como gestor: competências necessárias para uma difícil conciliação de papéis. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 6, n. 2, 2006.

KRUYEN, P. M.; GENUGTEN, M. V. "Opening up the Black Box of Civil Servants' Competencies." *Public Management Review* 22.1: 118-40. Web, 2020. Acesso em 06 fevereiro de 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Técnicas de pesquisa. São Paulo. Atlas, 2008.

LELLES, S. L. C.; LIMA, M. G. M. Cultura Organizacional no serviço público, uma revisão bibliométrica. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 17, p. e67111739005-e67111739005, 2022.

LIMA, G. M. Organização e administração dos Juizados Especiais Federais. In: CENTRO DE ESTUDOS JUDICIÁRIOS (org.). *Administração da Justiça Federal: concurso de monografias – 2004*. Brasília. p. 107–166.

LUCENA, F. A. Acesso à justiça e gestão judiciária: uma análise a partir dos enunciados do fórum nacional dos juizados especiais. 2022.

MONTEZANO, L.; ABBAD, G. S.; FREITAS, P. F. P. Modelagem de competências profissionais de organização pública que atua no ramo de ciências forenses. Encontro da ANPAD, Costa do Sauípe-BA, 2016.

MIRANDA, M. V. V. J.; GONÇALVES, J. R.; COSTA, D. Organização administrativa: a evolução da administração pública e sua modernização até administração gerencial e o advento do princípio da eficiência. *Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros*, v. 11, n. 41, p. 88-107, 2020.

- NEVES, P. F et al. Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública: uma análise conceitual comparativa. *Revista Espacios*, n. 7, 2017. Acesso em 10 fevereiro 2023.
- NEVES JUNIOR, P. C. *Judiciário 5.0: inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica*. Editora Blucher, 2020.
- NG, G. Y. A discipline of judicial governance? *Utrecht Law Review*, 2011. DOI: 10.18352/ulr.
- NOGUEIRA, J. M. M. *A Gestão do Poder Judiciário: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do Judiciário brasileiro*. 2010. FGV, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/>. Acesso em: 20 mai. 2023.
- NOGUEIRA, E. G. *Sistema de gestão de unidade judicial*. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2011.
- NOGUEIRA, J. M. M. A ausência do Poder Judiciário enquanto objeto de estudo da administração pública brasileira. *Revista Eletrônica Dike*, v. 1, n. 1, p. 1-17, jan./jun. 2011.
- OCDE. Organization for Economic Co-operation and Development, 2013. Disponível em <https://www.oecd.org/>. Acesso em 23 de fev. de 2023.
- PEREIRA, S. P. M.; CORREIA, P. M. A. R.; LUNARDI, F. C. Desafios na Implementação Da Nova Gestão Pública na Judicatura Portuguesa: O Juiz Tradicional Versus O Juiz Gestor. *Humanidades & Inovação*, v. 9, n. 19, p. 125-134, 2022.
- PERIUS, O; ARAÚJO, R. S. P. Rumo a governança dos tribunais. *Revista Vertentes do Direito*, v. 4, p. 168–190, 2017. Tocantins. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos>
- RIBEIRO, A. S. O magistrado gestor estratégico de unidades judiciárias. In: *Processo, administração e jurisdição da justiça e forma consensuais de solução de conflitos*. Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2019.
- RIBEIRO, A. S.; GAGLIARDI, R. Sistema de Administração da Justiça: a Liderança do Juiz de Direito Moderno. *Trabalhos do EnAJUS 2020 - EnAJUS*. In: (Tomas de Aquino Guimarães; Adalmir de Oliveira Gomes; Edson Ronaldo Guarido Filho, Org.) *ENAJUS 2020, Curitiba. Anais [...]*. Curitiba: IBEPES, 2020. Disponível em: <https://www.enajus.org.br/>. Acesso em: 9 fev. 2023.
- RUSSO, A. R. *Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário*. 2009. Tese de Doutorado.
- SANTOS, E. G. de O.; DOS SANTOS, R. G. L. Cultura organizacional: uma revisão narrativa acerca das tipologias e influências na gestão. *Revista de Administração e Contabilidade da FAT*, v. 12, n. 1, 2023.
- SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA, A. P.; PAIVA, J. E. F. *Gestão do Judiciário e gestão da qualidade: uma questão de princípios*. *Revista de Direito da Administração Pública*. 2019.

SILVA, E. F. B.; JUNIOR, J. I.; CEOLIN, A. C. Burocracia e Administração Pública no Estado Brasileiro Bureaucracy And Public Administration In The Brazilian State Área Temática: Administração Pública. 2019.

SILVA, P. E. A; ARENA FILHO, P. R. Ser Juiz ou Ser Gestor-Percepções e Práticas de Gestão Judiciária Na Magistratura Estadual, Federal e do Trabalho no Estado de São Paulo. *Direito Público*, v. 17, n. 91, 2020.

SILVA-DIAS, E. P. Governança Judicial: Estratégia para a efetividade da gestão no judiciário. In: *Produção de conhecimento: visões e perspectivas*. Rio de Janeiro: Pembroke Collins, 2021. v. 1p. 120–142. Disponível em: www.pembrokecollins.com. Acesso em: 09 mai. 2023.

SILVA-DIAS, E. P. Gestão administrativa no judiciário: um estudo sobre as capacidades administrativas e a alternância do magistrado na direção de um órgão da justiça federal da 1ª região. 2022.

SKORKOVÁ, Z. Competency models in public sector. *Procedia – Social and behavioral Sciences*, v. 230, p. 226-234, 2016.

SOUSA, R. A Influência dos Modelos de Administração Pública na Gestão do Tribunal de Justiça do Maranhão e a Percepção dos Servidores Sobre O Clima Organizacional. Instituto Superior de Gestão. Orientador: Prof. Doutor José Alberto Lopes CoTese de Doutorado. 2019.

SOUZA, A. C. O perfil do juiz gestor: o intercâmbio interdisciplinar como critério catalisador de uma boa gestão. *Revista Jurídica da UniFil*, v. 10, n. 10, 2018. Acesso em: 26 out. 2022.

VALLE, A. C. do. Impacto da descontinuidade administrativa na execução do planejamento estratégico. 2018. Universidade Salvador, Salvador, 2018. DOI: 10.1056/nejmoa1407279. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/>.

VIEIRA, J. L. L. Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, 2009.

WEBER, M. Burocracia, en H.H. Gerth y C. Wright Milles (Orgs.), en Max Weber: *Ensayos de sociología contemporánea*, Barcelona, 1972.

WEBER, M. *Metodologia das ciências sociais – Parte 2*. São Paulo: Cortez Editora; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2001.

ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

CENTRO DE CIÊNCIAS
JURÍDICAS E SOCIAIS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE
CAMPINA GRANDE
(CEP/CCJS/UFCG)



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DA EMENDA

Título da Pesquisa: GESTÃO ADMINISTRATIVA NO PODER JUDICIÁRIO SOB A VISÃO DO JUIZ-

Pesquisador: ANDREIA LUIZA BATISTA BRAGA CAVALCANTI

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 68902823.6.0000.0205

Instituição Proponente: Universidade Federal de Campina Grande

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.148.998

Apresentação do Projeto:

"Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória com delineamento bibliográfico, levantamento e coleta de dados para verificação da teoria, normativos e publicações, abordagem qualitativa e coleta de dados completos sobre a gestão por competências no Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco, usando uma metodologia multi-abordagem. Serão estudadas a legislação e a doutrina sobre gestão por competências, será aplicado questionário com os Juizes de Direito para avaliar sua percepção quanto a gestão por competências adotada no judiciário. Permitindo avaliar os benefícios e dificuldades enfrentados pelo Juiz de Direito no desafio de exercer suas atividades diretivas e jurídicas nas unidades dos Juizados Especiais" para conclusão do Mestrado Profissional em Administração da Rede PROFIAPI. Foi baixada uma diligência pela Secretaria deste CEP e restou cumprida pela diligenciada e proponente

Endereço: Av. Sinfônio Nazaré, 38 º Campus Centro - Bloco das Coordenações da Pós-Graduação, Sala 02, Térreo

Bairro: CENTRO

CEP: 58.800-240

UF: PB

Município: SOUSA

Telefone: (83)3521-3200

E-mail: cep.ccjs@setor.ufcg.edu.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS
JURÍDICAS E SOCIAIS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE
CAMPINA GRANDE
(CEP/CCJS/UFCG)**



Continuação do Parecer: 6.148.998

Objetivo da Pesquisa:

"O objetivo geral deste estudo é evidenciar qual a percepção dos juízes-gestores vinculados aos Juizados Especiais do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco, quanto a gestão por competências." Do projeto

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos foram elencados como dificuldades da pesquisa. Como se trata de pauta de renovação administrativa regulamentada pelo CNJ e TJPE entende-se autorizada pelas autoridades superiores a pesquisa. Os benefícios estão mais claros e condizentes com o projeto e sua finalização, subsidiar o sistema de justiça de análise para otimizar o acesso ao Direito. Tratando-se de grupo com amplas prerrogativas funcionais e autonomia, não há riscos pessoais expressivos a que se destinar protocolos especiais conforme regras de ética em pesquisa com seres humanos.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O Questionário/formulário apresentado em que pese solicitar opiniões dos entrevistados sobre temas sensíveis no cotidiano da gestão ou práticas judiciais nas suas unidades de lotação e no sistema judicial como um todo.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Foram juntados os termos no entender deste Relator.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Por esta relatoria o projeto pode ser APROVADO sem ressalvas ou outras diligências

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_2160331_E1.pdf	19/06/2023 09:04:53		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.docx	12/06/2023 16:37:55	ANDREIA LUIZA BATISTA BRAGA CAVALCANTI	Aceito
Outros	Termo_de_anuencia.pdf	18/04/2023 10:39:03	ANDREIA LUIZA BATISTA BRAGA CAVALCANTI	Aceito

Endereço: Av. Sinfrônio Nazaré, 38 º Campus Centro - Bloco das Coordenações da Pós-Graduação, Sala 02, Térreo
Bairro: CENTRO **CEP:** 58.800-240
UF: PB **Município:** SOUSA
Telefone: (83)3521-3200 **E-mail:** cep.ccjs@setor.ufcg.edu.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS
JURÍDICAS E SOCIAIS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE
CAMPINA GRANDE
(CEP/CCJS/UFCG)**



Continuação do Parecer: 6.148.998

Outros	Termo_de_compromisso.pdf	18/04/2023 10:21:55	ANDREIA LUIZA BATISTA BRAGA CAVALCANTI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	18/04/2023 10:03:31	ANDREIA LUIZA BATISTA BRAGA CAVALCANTI	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	18/04/2023 10:02:19	ANDREIA LUIZA BATISTA BRAGA CAVALCANTI	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.docx	18/03/2023 10:05:03	ANDREIA LUIZA BATISTA BRAGA CAVALCANTI	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SOUSA, 28 de Junho de 2023

Assinado por:

**REGINALDO PEREIRA FRANÇA JUNIOR
(Coordenador(a))**

Endereço: Av. Sinfrônio Nazaré, 38 º Campus Centro - Bloco das Coordenações da Pós-Graduação, Sala 02, Térreo
Bairro: CENTRO **CEP:** 58.800-240
UF: PB **Município:** SOUSA
Telefone: (83)3521-3200 **E-mail:** cep.ccjs@setor.ufcg.edu.br

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

SEÇÃO I - PERFIL DOS RESPONDENTES

1) Gênero:

- Feminino
 Masculino

2) Qual sua Idade?

- 25-34
 35-44
 45-54
 55-64
 65 ou mais

3) Há quanto tempo é Juiz(a) de Direito no Tribunal de Justiça de Pernambuco?

R: _____

SEÇÃO II – RESPOSTA AO OBJETIVO ESPECÍFICO 1:

Identificar as práticas de gestão administrativas adotadas pelos juízes-gestores nos Juizados Especiais de Pernambuco.

4) Você se considera apto(a) para administrar as atividades da unidade, incluindo a coordenação das tarefas dos servidores, as rotinas cartorárias e a condução dos processos?

- a) Sim, possuo as habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar essas atividades de forma eficiente.
b) Não, pois não possuo formação específica para desenvolver atividades administrativas.
c) Não, pois não vejo espaço dentro do judiciário para o desenvolvimento em atividades administrativas.
d) Não, pois não acredito que atividades administrativas façam parte das competências atribuídas a um juiz.
e) Não, pois não possuo aptidão pessoal para desempenhar essas atividades.
f) Não tenho uma opinião formada sobre o assunto.

5) O TJPE disponibiliza aos Magistrados algum sistema ou ferramenta tecnológica de gestão processual, via internet/intranet?

- sim. Qual? _____
 não.

Em caso positivo:

a) Há suficiente compreensão de suas funcionalidades?

- sim. não.

b) Há efetiva utilização de tal sistema eletrônico de gestão processual na Unidade Judiciária em que preside?

- sim. não.

c) A eficiência da Unidade Judiciária pode ser aferida por essa ferramenta?

sim não

6) Sobre a padronização da rotina de trabalho nas atividades cartorárias no Juizado em que atua:

- Desconheço atividade de padronização na minha unidade;
- Existe sem participação efetiva na sua elaboração e acompanhamento pelo Magistrado;
- Existe com participação efetiva na sua elaboração e acompanhamento pelo Magistrado;
- Existe sob responsabilidade exclusiva do Chefe da Secretaria ou de outro serventuário da unidade;

7) O TJPE disponibiliza aos Magistrados algum sistema ou ferramenta tecnológica de gestão de produtividade dos servidores dos Juizados Especiais via internet/intranet?

- sim. Qual? _____
 não.

Em caso positivo:

a) Há suficiente compreensão de suas funcionalidades?

- sim. não.

b) Há efetiva utilização e acompanhamento no sistema de gestão da produtividade individual e coletiva dos serventuários da Unidade Judiciária de atuação?

- sim. não.

8) Na sua opinião, quais são as práticas de gestão administrativa mais eficazes a serem adotadas nos cartórios dos Juizados Especiais de Pernambuco?

R: _____

SEÇÃO III – RESPOSTA AO OBJETIVO ESPECÍFICO 2:

Analisar a percepção dos Juízes acerca dos desafios enfrentados na gestão administrativa cartorária e o impacto na celeridade da tramitação dos processos nos Juizados Especiais.

9) Quais dos seguintes desafios são mais frequentemente enfrentados na gestão administrativa cartorária da sua unidade judicial?

- a) Resistência dos servidores a alterações no fluxo de trabalho cartorário;
- b) Resistência/ignorância dos servidores quanto ao emprego das inovações tecnológicas na gestão processual;
- c) Ausência de preocupação ou interesse dos serventuários quanto à qualidade da prestação jurisdicional;
- d) Ausência de metodologia ou transparência da atividade cartorária;
- e) Ausência de modernização da infraestrutura do Juizados Especiais;
- f) Outros: _____

10) Qual a sua percepção do impacto da gestão administrativa cartorária na celeridade da tramitação dos processos?

R: _____

11) Qual(is) medida(s) pode(m) ser adotada(s) para melhorar a gestão administrativa cartorária e a celeridade da tramitação dos processos?

R: _____

12) Qual(is) medida(s) pode(m) ser adotada(s) para melhorar a gestão administrativa cartorária e a celeridade da tramitação dos processos?

- a) Contratação de mais servidores
- b) Investimento em tecnologia e softwares de gestão de processos judiciais
- c) Treinamento e capacitação dos servidores
- d) Capacitação dos magistrados
- e) Outros: _____

13) Qual(is) medida(s) pode(m) ser adotada(s) para melhorar a celeridade da tramitação dos processos?

- a) Contratação de mais servidores
- b) Investimento em tecnologia e softwares de gestão de processos judiciais
- c) Treinamento e capacitação dos servidores
- d) Capacitação dos magistrados
- e) Outros: _____

ANEXO B– AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA TJ/PE



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO
R IMPERADOR DOM PEDRO II - Bairro SANTO ANTONIO –
CEP 50010-240 - Recife - PEFOR PAULA BAPTISTA

**AUTORIZAÇÃO Nº 2034546 - TJPE-111111111/PRESIDENCIA- 1000000000/DIRETORIA
GERAL-1950000000/SECRETARIA GESTAO-1952000000**

**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO
CNPJ - 11.431.327/0001-34**

TERMO DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO

A Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça de Pernambuco, está de acordo com a execução do projeto de pesquisa intitulado "GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO PODER JUDICIÁRIO SOB A VISÃO DO JUIZ-GESTOR", coordenado pela pesquisadora Andréia Luiza Batista Braga Cavalcanti, servidor(a) deste Tribunal de Justiça e cursando o Mestrado Profissional em Administração Pública pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), que está sob a coordenação/orientação do(a) Prof.^a Dr(a). Marcleide Maria Macêdo Pederneiras, assume o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa pela autorização da coleta de dados no período de 01/05/2023 a 31/05/2023. A autorização para realização da pesquisa fica condicionada à obediência de procedimentos de autorização do Comitê de Ética em Pesquisa e sua aprovação.

Declaramos ciência de que nossa instituição é coparticipante do presente projeto de pesquisa, sem qualquer ônus financeiro para este Tribunal de Justiça, e requeremos o compromisso da pesquisadora responsável com o resguardo da segurança e bem-estar dos participantes de pesquisa nela recrutados. Autorizamos a citação do nome da instituição nos títulos e textos das futuras publicações dos resultados do estudo.

Em 14 de abril de 2023.



Documento assinado eletronicamente por **WAGNER BARBOZA DE LUCENA, SEC GESTAO PESSOAS/SPJC**, em 14/04/2023, às 09:00, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://www.tjpe.jus.br/sei/autenticidade> informando o código verificador **2034546** e o código CRC **F2258BA6**.