



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**MARÍLIA LIMA GALVÃO**

**O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA CRIAÇÃO DA SECRETARIA JUDICIÁRIA I DO  
FÓRUM CLÓVIS BEVILÁQUA**

**FORTALEZA/CE  
2017**

**MARILIA LIMA GALVÃO**

**O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA CRIAÇÃO DA SECRETARIA JUDICIÁRIA I DO  
FÓRUM CLÓVIS BEVILÁQUA**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração, pela Universidade Federal do Ceará.

Orientador: Prof. David Barbosa de Oliveira.

**FORTALEZA/CE  
2017**

MARILIA LIMA GALVÃO

**O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA CRIAÇÃO DA SECRETARIA JUDICIÁRIA I DO  
FÓRUM CLÓVIS BEVILÁQUA**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, pela Universidade Federal do Ceará – UFC.

APROVADA EM: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. David Barbosa de Oliveira (UFC)  
Presidente

---

Prof.<sup>a</sup>. Cristiane Aquino de Souza (UFC)  
Primeiro Membro

---

Prof.<sup>a</sup>. Kílvia Souza Ferreira (UFC)  
Segundo Membro

FORTALEZA/CE  
2017

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a minha mãe Ivete Galvão e meu pai Hilton de Castro Galvão, pela abdicação que fizeram para ofertar bons estudos a mim e aos meus irmãos servindo de base para entrar na Universidade Federal do Ceará e todo apoio e incentivo que me deram para terminar minha caminhada rumo à conquista do bacharelado em administração, foram tempos difíceis vencidos com a união e amor que eles representam.

Agradeço muito aos meus familiares em especial a minha tia Helena Nogueira por ter me acolhido em sua residência e ter abdicado anos de sua vida para investir no meu crescimento profissional e no dos meus irmãos, com certeza se não fosse pelos vários puxões de orelha que ela me deu jamais estaria realizando esse sonho, uma pessoa que só soma na minha vida e que acima de tudo sempre acreditou no meu potencial.

Agradeço aos meus irmãos Marina, Mariana e Hilton Filho, que através de nossa união e apoio mútuo acreditaram em mim e me fortaleceram nessa caminhada acompanhando meus passos.

Agradeço a Stephanie Queiroz por seu companheirismo e dedicação na conquista de um sonho que se mostrou também ser dela. Agradeço aos seus pais Kelby Menezes e Rogério Queiroz e sua tia Eliane Paula pelo carinho.

Agradeço ao universo por várias vezes durante o curso ter me propiciado encontros de vida com pessoas especiais que acrescentaram muito na minha evolução acadêmica e pessoal como: Joaquim Liberato, Amanda Brito, Carlos Victor, Ítalo Smarley, Marcelo Cunha e Naiane Gomes. Como também com bons professores: Sueli Cavalcante, Isidro Pereira, Jocildo Figueiredo e em especial o Professor Carlos Murakami que foi um amigo em um momento decisivo da minha vida acadêmica e pessoal.

Agradeço ao Bruno Nunes, Larissa Gomes, Betinha Nogueira, Samuel Sena, Isadora Menezes, Tiago Silva, Mailson Moreira, Bia Medina e Ricarth Amorim pela convivência e amizade nesses anos, escutando meus casos da faculdade, incentivando e torcendo muito para que eu alcançasse essa conquista.

Agradeço ao senhor Francisco Clávio Saraiva Júnior, maior incentivador da criação de secretarias judiciárias no Fórum Clóvis Beviláqua e que com muito carinho aceitou que eu desenvolvesse este trabalho. Sou muito grata por todos os dias que

trabalhei assessorada por ele, um excelente profissional, líder e um ser humano que muito me ensinou e acreditou no meu potencial.

Agradeço muito aos colaboradores da Secretaria Judiciária I em especial ao Francisco Reginaldo, Cláudia Gomes, Roza Rodrigues, Mara Nobre e João Damasceno que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, esclarecendo dúvidas, ofertando sempre um ótimo convívio e amizade, com certeza sempre serão lembrados com muito carinho.

Agradeço ao meu orientador David Barbosa de Oliveira que acreditou em mim e aceitou me orientar entendendo sempre minhas limitações e de maneira simples desmistificou os monstros que eu havia criado para a finalização deste trabalho.

E por fim, agradeço as professoras Cristiane Aquino e Kílvia Souza por aceitarem participar da minha banca e contribuírem para a finalização desta etapa da minha vida.

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumávamos a ver o mundo”.

(Albert Einstein)

## RESUMO

O objetivo central do trabalho é a verificação da eficiência na criação da Secretaria Judiciária Única I com base na análise comparativa do quantitativo de atividades principais realizadas pela a Fazenda Pública do estado do Ceará nos triênios que anteciparam e sucederam sua criação. Para melhor compreensão foram apresentados os antecedentes históricos da criação da Secretaria Judiciária Única I e sua estruturação dentro do Fórum Clóvis Beviláqua em Fortaleza, Ceará. Buscando ressaltar o conceito do princípio da eficiência nas gestões do Judiciário, foram evidenciados aspectos gerais do histórico da Administração Pública, sua evolução e a necessidade de se ter um modelo de gestão com características que pudessem acompanhar os avanços tecnológicos da sociedade. Foi desenvolvida uma análise comparativa do quantitativo das principais atividades executadas pela Fazenda Pública no período anterior e posterior da criação da Secretaria Judiciária Única, foram utilizados dados do SAJEST, ferramenta de gestão do Fórum Clóvis Beviláqua, que as dispõe para que os diretores de secretaria possam tomar as melhores decisões. Diante dessa análise foi possível verificar o aumento considerável na execução dessas atividades, influenciando assim a celeridade processual, a satisfação das pessoas que utilizam e trabalham no Judiciário, comprovando, assim, a eficiência na utilização do modelo de Secretaria Judiciária Única.

**Palavras-chave:** Administração Pública; modelo de gestão; Eficiência; Fazenda Pública; Fortaleza.

## ABSTRACT

This study aims to verify the efficiency of the creation of the Single Judicial Secretariat I based on comparative analysis of the number of main activities carried out by the Ceara State Public Treasury in the triennia that preceded and succeeded its creation. For a better understanding, the Single Judicial Secretariat I historical background is presented in its relation to Clóvis Beviláqua Forum in Fortaleza. Considering the efficiency principle on judiciary management, this study highlights central aspects of Public Administration History, its evolution, and the need of a management model that could accompany the technological advances of society. To do that, this study is based on data collected on SAJEST, a Clóvis Beviláqua Forum management tool created to help secretary managers to achieve best decisions. This study shows a considerable increase in the execution of those activities, influencing procedural celerity, Judiciary personal and users satisfaction, and proving the Single Judicial Secretariat model efficiency.

**Keywords:** Public Administration; Management model; Efficiency; Public Treasure Department; Fortaleza.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxos e subfluxos do sistema SAJ.....	19
Figura 2: Processo digital um aliado do meio ambiente. ....	20
Figura 3: Organograma Secretaria Única projeto-piloto. ....	23
Figura 4: Organograma SEJUD I. ....	25
Figura 5: Fluxos e subfluxos da SEJUD I.....	27
Figura 6: As principais funções do processo de gestão. ....	29
Figura 7: Síntese das atividades gerenciais.....	31
Figura 8: Eficiência e eficácia.....	32
Figura 9: Os princípios da Burocracia. ....	34

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Triênio 2011/2012/2013 – Decurso de Prazo. ....	41
Gráfico 2: Triênio 2014/2015/2016 – Decurso de Prazo. ....	42
Gráfico 3: Comparação dos triênios – Decurso de Prazo. ....	42
Gráfico 4: Triênio 2011/2012/2013 – Devolução de Carta Precatória. ....	43
Gráfico 5: Triênio 2014/2015/2016 – Decurso de Prazo. ....	44
Gráfico 6: Comparação dos triênios – Devolução de Carta Precatória. ....	44
Gráfico 7: Triênio 2011/2012/2013 – Processos transitados em julgado. ....	45
Gráfico 8: Triênio 2014/2015/2016 – Processos transitados em julgado. ....	46
Gráfico 9: Comparação dos triênios – Processos transitados em julgado. ....	46
Gráfico 10: Triênio 2011/2012/2013 – Processos arquivados definitivamente. ....	47
Gráfico 11: Triênio 2014/2015/2016 – Processos arquivados definitivamente. ....	48
Gráfico 12: Comparação dos triênios – Processos arquivados definitivamente. ....	48
Gráfico 13: Triênio 2011/2012/2013 – Expedição de mandados, cartas, ofícios, alvarás e atos ordinatórios. ....	49
Gráfico 14: Triênio 2014/2015/2016 – Expedição de mandados, cartas, ofícios, alvarás e atos ordinatórios. ....	50
Gráfico 15: Comparação dos triênios – Expedição de mandados, cartas, ofícios, alvarás e atos ordinatórios. ....	51
Gráfico 16: Triênio 2011/2012/2013 – Encaminhamentos e Publicações no DJ. ....	52
Gráfico 17: Triênio 2014/2015/2016 – Encaminhamentos e Publicações no DJ. ....	52
Gráfico 18: Comparação dos triênios – Encaminhamentos e Publicações no DJ. ....	53

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Metas de Nivelamento do CNJ.....	39
Tabela 2: Quantitativo de movimentações da Fazenda Pública.....	53

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA SECRETARIA JUDICIÁRIA I</b> .....	<b>14</b>
1.1 Considerações iniciais .....	14
1.2 Do processo eletrônico .....	17
1.3 Criação da Secretaria Judiciária I.....	21
<b>2 BASES TEÓRICAS E IMPACTOS DA EFICIÊNCIA NO JUDICIÁRIO</b> .....	<b>29</b>
2.1 Considerações iniciais sobre administração .....	29
2.2 Administração Pública .....	32
2.3 Modelo Burocrático .....	33
2.4 Modelo Gerencial e a Reforma Administrativa.....	35
2.5 A reforma do Judiciário e o Conselho Nacional de Justiça.....	38
2.6 O Princípio da Eficiência.....	39
<b>3 ANÁLISE COMPARATIVA DO QUANTITATIVO DE ATIVIDADES PRINCIPAIS REALIZADAS PELA FAZENDA PÚBLICA DO ESTADO DO CEARÁ NO PERÍODO DE JANEIRO DE 2011 À SETEMBRO DE 2016</b> .....	<b>41</b>
3.1 Decurso de Prazo.....	41
3.2 Devolução de Carta Precatória.....	43
3.3 Processos transitados em julgado.....	45
3.4 Processos arquivados definitivamente .....	47
3.5 Expedição de mandados, cartas, ofícios, alvarás e atos ordinatórios .....	49
3.6 Encaminhamentos e publicações no DJ .....	51
3.7 Considerações Gerais .....	53
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>58</b>

## INTRODUÇÃO

O surgimento do modelo gerencial em detrimento do modelo burocrático na Administração Pública fez com que o Estado brasileiro repensasse na forma de gerir seus poderes.

Aliado a isso a globalização e os avanços tecnológicos afetaram todos os setores da sociedade e no judiciário não foi diferente, em uma época onde tudo gira em torno da internet o estado do Ceará dá seu passo inicial, e registra, segundo o site institucional do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, no dia 22 de dezembro de 2009, através do seu então Presidente o Desembargador Ernandi Barreira Porto, o início do Projeto de Virtualização, que tem como finalidade garantir maior eficiência no acesso à justiça em todas as Varas e Comarcas do Estado do Ceará.

Com a modernização dos processos jurídicos e o surgimento do processo eletrônico, virtualizando quase toda a atividade no setor, a demanda, que já era crescente, aumentou significativamente o que gerou acúmulo de atividades. E assim, no Brasil onde o processo eletrônico era utilizado, foram registradas vantagens e desvantagens trazidas por ele desde sobrecarga do judiciário a ampliação do acesso à justiça.

Em concomitância ao processo eletrônico surgiu à necessidade de uma nova estrutura, um novo modelo de administração que pudesse acompanhar esse fluxo de processos, a transparência que o mesmo trazia, a satisfação da sociedade com o judiciário e a diminuição do tempo morto processual.

Para assegurar a eficiência da implementação do processo virtual ao cotidiano do Poder Judiciário seria necessário uma mudança na sua estrutura funcional e administrativa. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) foi o grande responsável por estimular essa transformação no Judiciário.

Em resposta a esse momento surgiu o modelo de Secretaria Única Judiciária, proposto pelo Estado do Ceará, trazendo consigo o ideal de ser um projeto em que elimina as atividades de execução (execução de despacho, decisão e sentenças) das Varas da Fazenda Pública da Comarca de Fortaleza e as concentra em uma única vara.

Dessa forma, o presente trabalho tem por objetivo verificar a eficiência na criação da Secretaria Judiciária Única I com base na análise comparativa do

quantitativo de atividades principais realizadas pela a Fazenda Pública do Estado do Ceará nos triênios que anteciparam e sucederam sua criação.

O interesse pelo tema surgiu, a partir da vivência diária no processo de implementação da Secretaria Judiciária Única, observando diariamente os benefícios que ela trouxe para o judiciário cearense e analisando que esse tema ainda é pouco discutido entre os autores jurídicos e administrativos.

Esse tema é de grande importância, principalmente por avaliar a eficiência do desempenho apresentado pela Secretaria e divulgá-lo para reestruturação em outras varas, comarcas e estados, melhorando, assim, a prestação de serviço a sociedade agraciando o interesse primordial da administração pública que é atender com a máxima qualidade possível o interesse da sociedade.

Para atingir o objetivo do trabalho, foram utilizadas pesquisas de cunho bibliográfico, com a utilização de livros, artigos, dissertações e teses, artigos de internet. Foram necessárias realização de visitas a Secretaria para captação de dados que só eram fornecidos através do próprio sistema de automação dos fluxos processuais, ferramenta de apoio à gestão, SAJEST.

O presente trabalho é dividido em três capítulos que discorrem desde o que motivou a implementação da Secretaria Judiciária Única, descrevendo todo seu histórico, depois é desenvolvido o referencial teórico base para a conceituação de eficiência utilizada no estudo e por fim é demonstrada a análise comparativa dos triênios que representam o período anterior e posterior da criação desta Secretaria.

O primeiro capítulo aborda os antecedentes históricos que levaram ao desenvolvimento do modelo de Secretaria Judiciária, abrangendo toda a sua implantação, objetivo, estrutura, organização, controle, divisão, planejamento e funcionamento.

O segundo capítulo discute sobre o referencial teórico utilizado para embasar o conceito de eficiência descrevendo os aspectos gerais da administração pública voltada para o judiciário e as necessidades de se ter um novo modelo de gestão que atendesse a demanda atual e que pudesse acompanhar os avanços tecnológicos.

O terceiro capítulo demonstra o comparativo entre os triênios equivalentes ao período antes e depois da instalação da Secretaria Judiciária Única, evidenciando os resultados obtidos a partir da nova estrutura.

## **1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA SECRETARIA JUDICIÁRIA I**

O presente capítulo visa mostrar fatos importantes dos antecedentes históricos que levaram a criação da Secretaria Judiciária Única I. A evolução da sua implementação até os dias atuais, sua estrutura organizacional, desafios enfrentados, seu sistema de automação de dados e fluxos processuais. Também foram discorridas algumas portarias e leis que deram base e formação desta secretaria.

### **1.1 Considerações iniciais**

A década de 90 foi uma época muito importante para o judiciário cearense, um período no qual pode ser considerado como de grandes mudanças na organização estrutural e física.

A grande mudança na organização estrutural se dá a partir da Lei 12342 de 28 de julho de 1994 que institui o Código de Divisão e de Organização Judiciária do Estado do Ceará (CDOJEC), e dispõe, também, como versa o art. 1º: “sobre o regime jurídico da magistratura e a organização dos serviços auxiliares da Justiça, observados os princípios constitucionais que as regem”.

Já a grande mudança física se dá no dia 12 de dezembro de 1997 onde foi transferido do Centro de Fortaleza e inaugurado, no bairro Edson Queiroz em Fortaleza, o Fórum Clóvis Beviláqua, possuindo, segundo o site do TJCE, 75 mil m<sup>2</sup> e o título de maior edifício público da América Latina, passando cerca de 5000 pessoas por dia na busca de prestação jurisdicional e o efetivo exercício da cidadania.

Nesta mesma década existiam nove varas da Fazenda Pública que atuavam na comarca de Fortaleza dentro do Fórum Clóvis Beviláqua administradas através de secretarias de varas, conforme o Capítulo IV, intitulado de das Secretarias de Vara, do Código de Divisão e de Organização Judiciária do Estado do Ceará (CDOJEC) que discorre:

Cada Vara da Comarca de Fortaleza terá sua Secretaria, supervisionada pelo Juiz Titular e dirigida por um Diretor de Secretaria, DNS-3 nomeado em comissão pelo Presidente do Tribunal de Justiça após livre indicação por escrito do respectivo Juiz Titular da Vara, dentre Bacharéis em Direito, Administração, Ciências Contábeis, Economia e Ciências Sociais. O Juiz fará a indicação do nomeando, acompanhado do diploma de conclusão do curso superior.

De acordo com o art. 388 do CDOJEC, essas Secretarias registravam todos os seus feitos de maneira manual em um Livro de Registro de Processos (Livro de Tombo), depois autuava-os. Para o acompanhamento da tramitação, cada processo possuía uma ficha segundo modelo aprovado pela Diretoria do Foro.

O diretor de secretaria era responsável por uma concentrada gama de atividades determinadas no art. 389 do CDOJEC, como: “preparar o expediente para despachos e audiências; exhibir os processos para consulta pelos advogados e prestar informações sobre os feitos e seu andamento; expedir mandados, ofícios, cartas precatórias, cartas rogatórias e outros expedientes determinados pelo Juiz da Vara”.

A secretaria não funcionaria só com um diretor, e logo a seguir no art. 390 do CDOJEC ficou definido que a secretaria poderia contar com, “pelo menos, um Técnico Judiciário, três Auxiliares Judiciários, dois Atendentes Judiciários e dois Oficiais de Justiça Avaliadores, todos da Parte Permanente do Quadro III do Poder Judiciário.” Posteriormente esse art. foi revogado pela Lei nº 14.414, de 23.07.09 que instituiu a cada Secretaria de Vara “pelo menos, 1 (um) Analista Judiciário, 3 (três) Analistas Judiciários Adjuntos, 2 (dois) Técnicos Judiciários e 2 (dois) Oficiais de Justiça Avaliadores”.

A secretaria utilizava-se nesta época de processos físicos e para poder controlar o grande fluxo de movimentações foram adotados mais de 15 livros que variavam de acordo com as atividades necessárias e estão descritos no art. 391, como exemplo alguns deles: Livro de Registro de Sentenças, Livro de Entrega e Devolução de Mandados; Livro de Entrega de Alvarás, Livro de Registro de Processos (Livro de Tombo), com espaço para anotar, quando for o caso, a baixa na distribuição e o arquivamento dos autos.

Então, tudo o que acontecia dentro da secretaria era registrado nesses livros de maneira burocrática. Junto a isso processos iam e vinham, ficavam parados esperando análise ou andamento a todo momento e devido a grande quantidade do fluxo de movimentações existiam carrinhos que faziam esse transporte de maneira mais cômoda.

Advindo dessas movimentações instaurava-se a expressão tempo morto processual: “aquele em que não há efetivamente atos processuais que levem ao fim do processo, garantindo a paz social com a resolução dos conflitos. No período que denominamos tempo morto o processo judiciário está na mão da burocracia estatal judiciária”. (SALGADO, 2007)

O tempo morto processual representa 70% do tempo de tramitação, não contribuindo no andamento ou finalização do processo (VIEIRA, 2009).

Essas movimentações diárias e a necessidade de visualização e retirada dos autos pelos advogados, partes e terceiros tornam recorrentes os deslocamentos até as varas ou tribunais, fazendo com que a prestação de serviços jurídicos seja onerosa, elevando o custo para a parte e aumentando o tempo morto processual motivando insatisfação nos litigantes. (VIEIRA, 2009)

Feitosa (2007) listou dez causas para a morosidade no Judiciário brasileiro: crescimento da demanda, falta de recursos materiais, carência de recursos, legislação inadequada, inoperância do Legislativo e do executivo, formalismo, procedimentos arcaicos e barreiras burocráticas, excesso de recursos e o duplo grau de jurisdição, prazos especiais para o poder público e o despreparo dos profissionais de direito. Segundo ele, esses são os principais motivos para a crise no judiciário.

Segundo Oliveira (2015, p.8), sob reflexos dos acontecimentos gerados pela Constituição Federal de 88 onde ficava assegurado “a ampliação da garantia de direitos fundamentais individuais e coletivo e à possibilidade de contestação da inconstitucionalidade das leis por novos atores”, as décadas de 1990 e 2000 foram marcadas pelo aumento da procura dos serviços no judiciário, tornando a demanda superior a capacidade de processamento e finalização das causas judiciais nas comarcas brasileiras.

A partir desse descontrole era necessário, segundo Viera (2009), a criação de uma estrutura gerencial que pudesse resolver, mediar, organizar todos os problemas que o judiciário passava com essa crise. E foi daí que surgiu, através da Emenda 45/2004 na CF, o Conselho Nacional de Justiça e todo um ambiente que favorecia uma melhor gestão no Judiciário.

De acordo com o próprio site institucional, o CNJ “é uma instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual.” E que possui como missão: “Contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade em benefício da Sociedade” e como visão: “Ser um instrumento efetivo do Poder Judiciário”.

## 1.2 Do processo eletrônico

No dia 19 de dezembro de 2006, foi publicada a Lei 11.419/06 que de acordo com o site do planalto, dispõe sobre a informatização do processo judicial e é considerada um marco por trazer ao judiciário aparato legal para seguir ao lado da sociedade os efeitos trazidos pela era digital.

Em seus capítulos: I – Da informatização do processo judicial, II – Da comunicação Eletrônica dos Atos Processuais, III – Do processo eletrônico e IV – Disposições Finais a lei consegue, de acordo com Lopes (site âmbito jurídico), “reunir mecanismos que pudessem estar sempre atualizados, face às constantes inovações tecnológicas que diariamente são apresentadas à sociedade” e configura segundo ele “um caminho sem volta, que trará uma impressionante e necessária celeridade, transparência e representará, inclusive, milhões de reais em economia de espaço físico e papel”.

Em 2006, baseado nos ideais de sua criação e na Lei 11.419/06, o CNJ dá início a um projeto intitulado de PROJUDI – Processo Judicial Digital, sistema que permite processos judiciais serem tramitados eletronicamente via Internet, foi desenvolvido em software livre sendo fruto de um trabalho de conclusão de curso de dois estudantes de Ciências da Computação da Universidade Federal de Campina Grande, doado ao CNJ e distribuído gratuitamente para 25 estados.

A chegada do PROJUDI no Ceará se deu através da sua inauguração no dia 12 de julho de 2007, no 17º Juizado Especial Cível e Criminal da Comarca de Fortaleza. Dez meses depois o site do CNJ, no dia 09/05/2008 já publicava uma matéria sobre um levantamento que comprovava os benefícios do PROJUDI em Fortaleza que segundo eles:

Nesse período, observou-se uma diminuição no tempo de tramitação: em média, caiu de 74 para 64 dias. Mas a economia constatada não diz respeito somente ao tempo. O levantamento, realizado pelo próprio juizado, mostrou que o custo de um processo em papel é de R\$ 5,34, enquanto que com o Sistema CNJ esse valor cai para R\$ 3,17 (contabilizados material de expediente e horas de trabalho de um servidor), o que resultou em uma economia de cerca de R\$ 1.500 nos 680 processos digitais. Só que essa economia deve aumentar, uma vez que os processos da área criminal ainda estão sendo confeccionados em papel. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2008)

Neto (2010), afirma que apesar de inicialmente o PROJUDI ser um sucesso e as partes envolvidas estarem satisfeitas com seu desempenho, com o tempo a

demanda foi superior ao que foi proposto como solução pelo CNJ e gerou um grande aumento no tempo de tramitação dos processos, sobrecarga de servidores e magistrados por conta da quantidade de processos, mostrando ser uma ferramenta ineficaz.

De acordo com Neto (2010) era necessário uma solução que atendesse as reais necessidades da justiça estadual e que estivesse alinhada em torno de um projeto de integração nacional, o que possibilitaria a união de todos os tribunais e o compartilhamento de experiências e melhorias, tornando os procedimentos uniformes no Brasil. Nascendo através de várias pesquisas no mercado, “a solução SAJ – Sistema de Automação da Justiça, que foi desenvolvido para atender e suprir as principais demandas e dificuldades encontradas na rotina judiciária, aperfeiçoando a qualidade dos serviços oferecidos pelos Tribunais de Justiça”. (NETO, 2010, p.38)

O SAJ é uma ferramenta que vem sendo desenvolvida desde 1992 pela empresa Softplan, e segundo site da empresa “incorpora facilidades para a automatização das rotinas jurisdicionais e administrativas que asseguram excepcionais ganhos de produtividade e otimização dos recursos”, sendo uma das ferramentas que mais colabora na implantação do processo digital na Justiça brasileira cumprindo requisitos de segurança de informação como certificação digital e protocolação eletrônica.

Neto (2010) afirma que o forte do sistema SAJ é o seu nível de automação, cujo foi elaborado para que o processo possa caminhar de maneira mais independente, célere e segura, parando em situações em que requer decisões do magistrado ou operador de Direito ou quando os mesmos necessitarem. Ficando ao cargo do Grupo Gestor definir os variados trâmites processuais, por onde os processos seguiriam e criando meio de onde ao se ingressar com a petição inicial ela consiga caminhar ao máximo de maneira automatizada orientada por um quadro sinótico de situações e possibilidades monitoradas por servidores e magistrados.

O Sistema SAJ utiliza fluxo, subfluxos e filas de trabalho para desenvolver suas atividades de maneira organizada. Como exemplo, na figura a seguir temos como Fluxo: o local de onde os processos serão movimentados, no caso, Promotoria. Subfluxos: as filas de trabalho correspondentes ao local escolhido, como: Processos Judiciais, Protocolo Unificado, Solicitação, Documentos, entre outras.

Figura 1: Fluxos e subfluxos do sistema SAJ.

Seq	Nº SAJ	Procedimento	Entrada	Alocado para s.	Movimentação de origem	Secretário	Classe TJ	Vida	Local de	Réu(a)
46	000059-45.2018.8.12.08.2015.00004449-8		27/04/2015 17:5		Documento peticionado eletron		Ação Penal - Procedimento Ordinário		Marilândia	
46	0000231-77.2015.8.12.08.2015.00004443-3		27/04/2015 17:1		Documento peticionado eletron		Carta Precatória		Marilândia	
46	0000427-48.2014.8.12.08.2015.00004432-2		27/04/2015 17:0		Documento peticionado eletron		Execução de Alimentos		Marilândia	
46	001413-02.2014.8.12.08.2015.00004440-0		27/04/2015 14:3		Documento peticionado eletron		Alimentos - Lei Especial Nº 5.478/68		Marilândia	
46	000190-77.2015.8.12.08.2015.00004398-8		27/04/2015 15:2		Documento peticionado eletron		Divórcio Consensual		Marilândia	
46	000025-93.2013.8.12.08.2015.00004232-2		27/04/2015 15:2		Documento peticionado eletron		Ação Penal - Procedimento Ordinário		Marilândia	
46	0000898-57.2014.8.12.08.2015.00004221-1		27/04/2015 17:4		Documento peticionado eletron		Execução da Pena		Marilândia	
46	0000041-51.2014.8.12.08.2015.00004175-5		30/04/2015 15:5		Documento peticionado eletron		Execução da Pena		Marilândia	
46	0000050-13.2014.8.12.08.2015.00004152-2		04/05/2015 17:3		Documento peticionado eletron		Execução Provisória		Marilândia	
46	001074-76.2014.8.12.08.2015.00004121-1		27/04/2015 16:2		Documento peticionado eletron		Execução da Pena		Marilândia	
46	0000594-31.2015.8.12.08.2015.00004065-5		30/04/2015 15:5		Documento peticionado eletron		Honologação de Transação Extrajudicial		Marilândia	
46	001300-82.2013.8.12.08.2015.00004054-4		27/04/2015 17:4		Documento peticionado eletron		Instituição Mental do Acusado		Marilândia	
46	001406-77.2014.8.12.08.2015.00004032-2		27/04/2015 17:3		Documento peticionado eletron		Prestação de Contas - Exigida		Marilândia	
46	001156-10.2014.8.12.08.2015.00003977-7		27/04/2015 17:3		Documento peticionado eletron		Medidas Investigativas Sobre Organizações C		Marilândia	
46	000155-54.2014.8.12.08.2015.00003877-7		27/04/2015 16:3		Documento peticionado eletron		Alimentos - Lei Especial Nº 5.478/68		Marilândia	
46	000011-94.2011.8.12.08.2015.00003803-3		23/04/2015 11:3		Documento peticionado eletron		Ação Penal de Competência do Juiz		Marilândia	
46	0000538-95.2015.8.12.08.2015.00003622-2		30/04/2015 13:1		Documento peticionado eletron		Mandado de Segurança		Marilândia	
46	001248-86.2013.8.12.08.2015.00003580-0		27/04/2015 15:3		Documento peticionado eletron		Cumprimento de sentença		Marilândia	
46	0000356-42.2015.8.12.08.2015.00003577-7		27/04/2015 17:5		Documento peticionado eletron		Carta Precatória		Marilândia	
46	0000349-20.2015.8.12.08.2015.00003575-5		27/04/2015 16:1		Documento peticionado eletron		Execução da Pena		Marilândia	
46	001448-50.2014.8.12.08.2015.00003573-3		27/04/2015 16:4		Documento peticionado eletron		Alimentos - Lei Especial Nº 5.478/68		Marilândia	
46	000175-24.2011.8.12.08.2015.00003567-7		27/04/2015 16:4		Documento peticionado eletron		Execução de Alimentos		Marilândia	
46	001056-13.2014.8.12.08.2015.00003566-6		27/04/2015 16:4		Documento peticionado eletron		Execução Provisória		Marilândia	
46	00000704-50.2014.8.12.08.2015.00003565-5		27/04/2015 16:2		Documento peticionado eletron		Execução da Pena		Marilândia	
46	001382-49.2013.8.12.08.2015.00003562-2		27/04/2015 16:5		Documento peticionado eletron		Ação Penal - Procedimento Ordinário		Marilândia	
46	0000341-77.2014.8.12.08.2015.00003561-1		27/04/2015 16:1		Documento peticionado eletron		Execução de Alimentos		Marilândia	
46	001154-79.2013.8.12.08.2015.00003557-7		27/04/2015 16:1		Documento peticionado eletron		Execução de Alimentos		Marilândia	
46	00001462-20.2011.8.12.08.2015.00003564-4		27/04/2015 16:2		Documento peticionado eletron		Execução da Pena		Marilândia	
46	001687-16.2009.8.12.08.2015.00003544-4		17/04/2015 15:4		Documento peticionado eletron		Execução da Pena		Marilândia	
46	0000068-80.2015.8.12.08.2015.00003477-7		17/04/2015 14:1		Documento peticionado eletron		Medidas Protetivas de urgência (Lei Maria da F		Marilândia	
46	0000716-63.2014.8.12.08.2015.00003495-5		04/05/2015 17:2		Documento peticionado eletron		Execução da Pena		Marilândia	
46	001255-93.2014.8.12.08.2015.00003444-4		27/04/2015 16:2		Documento peticionado eletron		Usucapião		Marilândia	
46	0000686-46.2014.8.12.08.2015.00003388-8		30/04/2015 15:4		Documento peticionado eletron		Ação Penal - Procedimento Ordinário		Marilândia	
46	0000283-78.2012.8.12.08.2015.00003326-6		27/04/2015 15:5		Documento peticionado eletron		Ação Penal - Procedimento Ordinário		Marilândia	
46	001321-62.2011.8.12.08.2015.00003302-2		27/04/2015 16:1		Documento peticionado eletron		Execução da Pena		Marilândia	

Fonte: SAJ/TJ/CE (2017)

De acordo com Neto (2010, p. 40) as filas de trabalho do SAJ antigamente eram os “espaços nos escaninhos/prateleiras das secretarias onde repousavam os processos, a exemplo: “concluso para despacho”, concluso para sentença” etc.”.

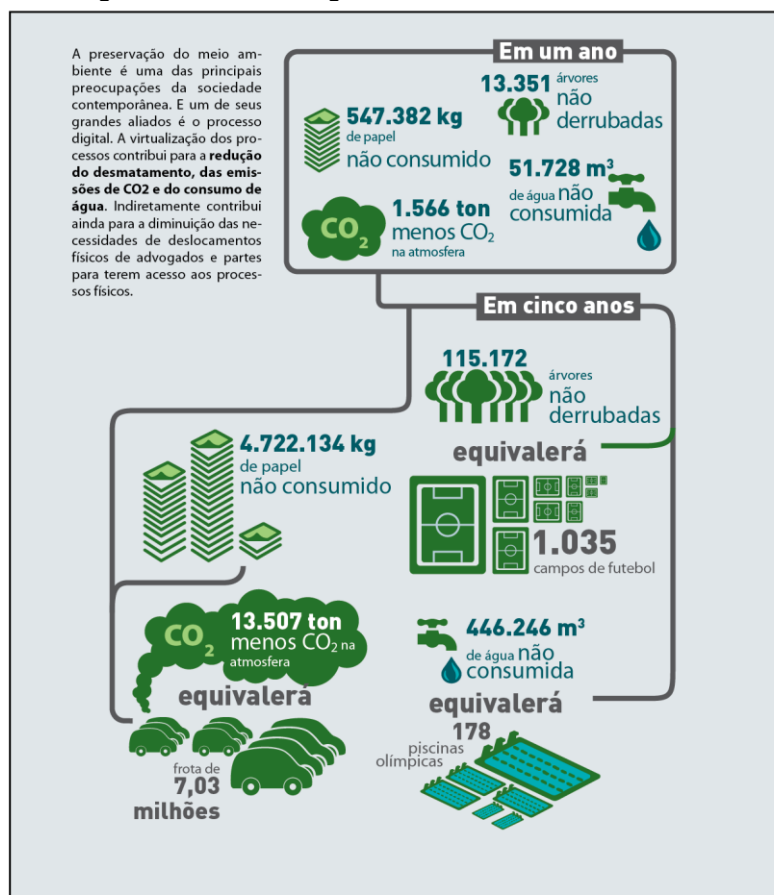
Essa atividade nos mostra um dos maiores benefícios da utilização do Sistema SAJ e a implantação do processo eletrônico que é a economia trazida aos cofres públicos na utilização de papel através da racionalização dos recursos materiais e humanos utilizados para consecução da prestação jurisdicional.

De acordo com o site do SAJ Digital em sua matéria: “Porque o processo digital é um aliado do meio ambiente”, publicado em fevereiro de 2015 se baseando em dados do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), divulgou que:

são distribuídos mais de **20 milhões de processos novos por ano no Brasil**. No formato físico, consumiriam cerca de 46 milhões de quilos de papel; 690 mil árvores; 400 hectares de desmatamento por ano e, ainda, 1,5 milhões de metros cúbicos de água (suficientes para abastecer uma cidade de 27 mil habitantes durante um ano).

A matéria termina com um quadro que quantifica a economia de papel relacionando-a com a preservação do meio ambiente como mostrar a seguir:

Figura 2: Processo digital um aliado do meio ambiente.



Fonte: SAJ DIGITAL (2015).

Discorrendo benefícios trazidos pelo SAJ é importante destacar outros pontos favoráveis ao sistema, divulgados pelo próprio site em seu ambiente institucional, como os estudos técnicos realizados pelos Tribunais em parceria com a Softplan que resultaram nos dados a seguir:

- 47% de ganho na taxa de vazão dos processos (congestionamento);
- 87% de aumento no índice de atendimento de novos processos;
- 50% de aumento na produtividade de magistrados;
- No Tribunal de Justiça do Amazonas, as varas de Família da Capital alcançaram melhora de até 500% no tempo de andamento dos processos, o que levou a conquista do Prêmio Innovare, do Ministério da Justiça;
- No Tribunal de Justiça do Ceará, na comarca de Fortaleza, os processos chegam a tramitar até sete vezes mais rápido, sendo que o tempo médio da distribuição até a sentença de algumas classes processuais é de apenas 89 dias;
- O Tribunal de Justiça de Santa Catarina projeta uma economia de R\$ 20 milhões ao ano, somente com insumos e transporte, em virtude da implantação do processo digital em todo Estado;
- Antes da definição pelo SAJ, o Tribunal de Justiça de São Paulo, chegou a ter 11 sistemas de informação distintos. Hoje, com a implantação do SAJ em todas as comarcas do Estado, tanto servidores do Judiciário como os cidadãos paulistas ganham com a adoção do sistema mais avançado da Justiça brasileira.

No dia 07 de Abril de 2015 foi publicada, no site do TJCE, a PORTARIA Nº 510/2015 e “dispõe sobre a obrigatoriedade do peticionamento eletrônico para processos que tramitam em meio digital, através do Portal e-SAJ, no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Ceará, e dá outras providências”. A portaria foi publicada com o intuito de disciplinar e sistematizar o portal que já vinha sendo utilizado e que permanece até hoje, atualizando sempre suas versões e incorporando mais facilidades e integrações entre repartições públicas.

Em concomitância ao processo eletrônico surgiu a necessidade de uma nova estrutura, um novo modelo de administração que pudesse acompanhar esse fluxo de processos, a transparência que o mesmo trazia, a satisfação da sociedade com o judiciário e a diminuição do tempo morto processual.

No dia 22 de novembro de 2013, através da resolução n.º 02/2013-TJ publicada no Diário de Justiça do Estado do Ceará no dia 27/11/13, foi aprovada pelo Pleno Tribunal de Justiça do Estado do Ceará a instalação das 10ª, 11ª, 12ª, 13ª, 14ª e 15ª Varas da Fazenda Pública e alteração das competências das 1ª, 2ª, 6ª e 11ª. Bem como a instalação da Secretaria Única das Varas da Fazenda Pública, sob a forma de projeto-piloto, que concentra todas as atividades de execução (execução de despacho, decisão e sentenças) das 15 Varas da Fazenda Pública.

### **1.3 Criação da Secretaria Judiciária I**

Em 6 de Janeiro de 2014 foi publicado no Diário Oficial de Justiça a portaria 03/2014, onde o Diretor do Fórum Clóvis Beviláqua, o Juiz de Direito Francisco Luciano Lima Rodrigues considerando a Resolução n.º 02/2013-TJ resolveu:

Art.1.º Implantar, no Âmbito do Fórum Clóvis Beviláqua, sob a forma de Comissão Temporária o projeto piloto da Secretaria Judiciária de 1º Grau – Varas da Fazenda Pública, com atribuições para o cumprimento e execução, em regime de exclusividade, das determinações judiciais exaradas nos feitos que tramitam nas aludidas unidades judiciárias, observadas as disposições da Lei Federal n.º 11.19/2006, do Código de Processo Civil e do Código de Organização Judiciária do Estado do Ceará, nos termos desta portaria.

Segundo essa portaria a Secretaria Judiciária de 1º Grau – Varas da Fazenda Pública iniciava suas atividades com a estrutura de 1 coordenador, que com o “auxílio dos supervisores, conduzirá os trabalhos da Secretaria única, adotando rotinas e procedimentos uniformes visando a realização e cumprimento dos expedientes com eficácia e celeridade”, 2 servidores, que serão supervisores e vão “orientar os

servidores, em especial no que se refere a confecção e o cumprimento dos expedientes realizados por núcleo de atividade”, e até 35 servidores que “realizarão expedientes e procedimentos necessários ao cumprimento e execução das determinações judiciais exaradas nos feitos que tramitarem nas Varas da Fazenda Pública”.

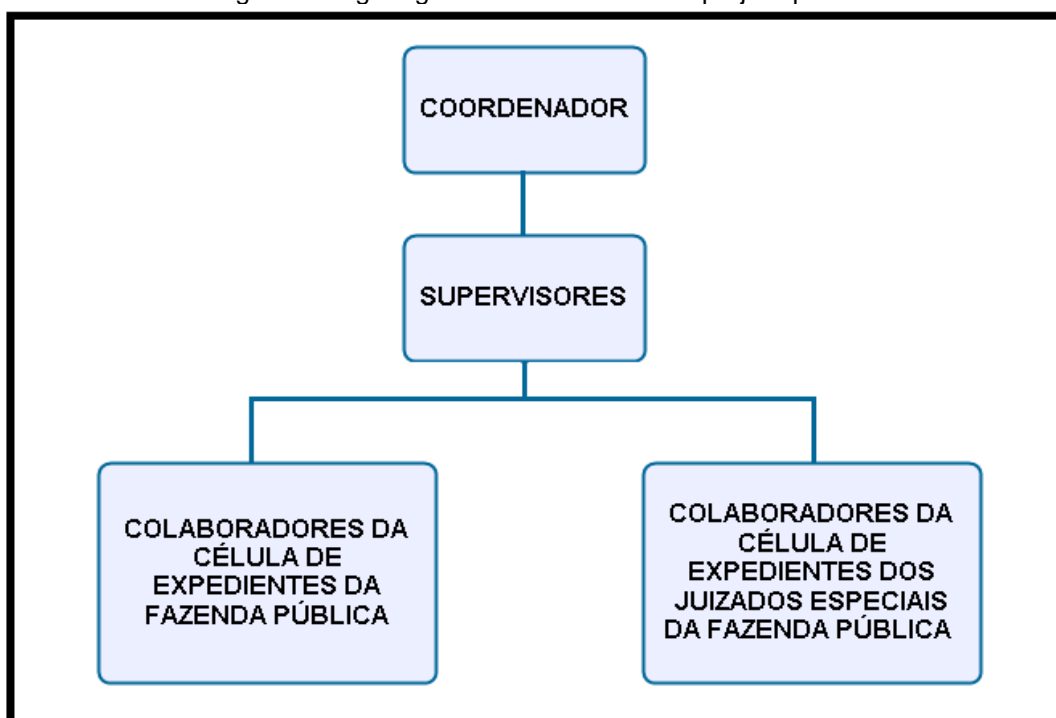
A Secretaria também foi estruturada em dois núcleos, onde, conforme O art. 2º § 2.º, um era “responsável pelos expedientes relativos aos feitos às Varas da Fazenda Pública, outro pelas Unidades dos Juizados Especiais da Fazenda Pública, cabendo ao Coordenador a designação de servidores, em número suficiente para cada núcleo, conforme demanda verificada”.

De acordo com a mesma portaria no art. 4º, a Secretaria funcionava da seguinte forma: um despacho, decisão interlocutória ou sentença será lavrado pelos Juízes das Varas da Fazenda Pública que logo enviarão os autos digitais à Secretaria Judiciária de 1º Grau – Varas da Fazenda Pública, para, conforme o art. 1.º, executarem em regime de exclusividade.

A chegada da Secretaria única mudou a rotina da Fazenda Pública e mesmo sendo um projeto-piloto aos poucos ela foi se adequando a rotina jurídica e em outubro de 2014, através da portaria 05/14 do Fórum Clóvis Beviláqua, iniciou efetivamente a execução de suas atividades.

Inicialmente, foram lotados o coordenador e os supervisores, logo após foram remanejados servidores, contratados terceirizados e estagiários que preencheriam aos poucos o quadro de colaboradores. A figura a seguir mostra como foi estruturada a Secretaria neste momento:

Figura 3: Organograma Secretaria Única projeto-piloto.



Fonte: Autora (2017).

Os colaboradores se dividiam entre servidores e terceirizados que são auxiliados por dois supervisores todos gerenciados pelo coordenador.

No dia 27 de julho de 2015 a Lei nº 15833 foi sancionada pelo governador Camilo Santana e no dia 30 de julho de 2015 foi publicada no Diário Oficial do Estado, dispondo sobre a organização administrativa do poder Judiciário.

No art. 42º desta Lei “ficam criadas quatro Secretarias Judiciárias Únicas de Primeiro Grau de Jurisdição da Comarca da Capital” e a estrutura administrativa de cada uma delas, passando a ser gerida por um supervisor que será escolhido pela Presidência do Tribunal de Justiça do Ceará e deverá estar dentro do Quadro Efetivo do Poder Judiciário, possuir, preferencialmente, graduação superior em Direito, reputação ilibada e habilidades técnicas comprovadas; e por dois coordenadores que serão escolhidos pela Presidência do Tribunal de Justiça e deverão possuir graduação superior, preferencialmente, em Direito.

Essa Lei evidencia no art. 42º § 4º e 5º, discorre sobre as competências dos gestores de maneira clara e direta. São exemplos de atividades que competem ao supervisor: orientação dos trabalhos da Secretaria, sistematizando a realização e confecção dos expedientes, elaboração de relatórios para acompanhamento das atividades, emissão de certidões, dentre outras. E exemplos de atividades que

competem aos coordenadores: oferecer suporte na realização dos expedientes da Secretaria, emitir certidões, supervisionar o andamento das atividades dos colaboradores, dentre outras.

A SEJUD I deixou de ser apenas um projeto-piloto e foi implantada a partir da portaria 994/2016 da Diretoria do Fórum Clóvis Beviláqua, publicada no Diário Oficial do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará no dia 07 de dezembro de 2016, passando oficialmente a ser chamada de Secretaria Judiciária I – SEJUD I, com a função de atender as demandas das Varas e Juizados Especiais da Fazenda Pública de Fortaleza e de “adotar diretrizes mais específicas sobre a estrutura, a composição, o funcionamento e as atribuições dos servidores da Secretaria Única e dos Gabinetes das Varas”.

Esta portaria considera o art. 42º da Lei Estadual n.º 15.833 de 27 de julho de 2015 e também resolve sobre a composição e atribuições da SEJUD I complementando o que a Lei já estabelece.

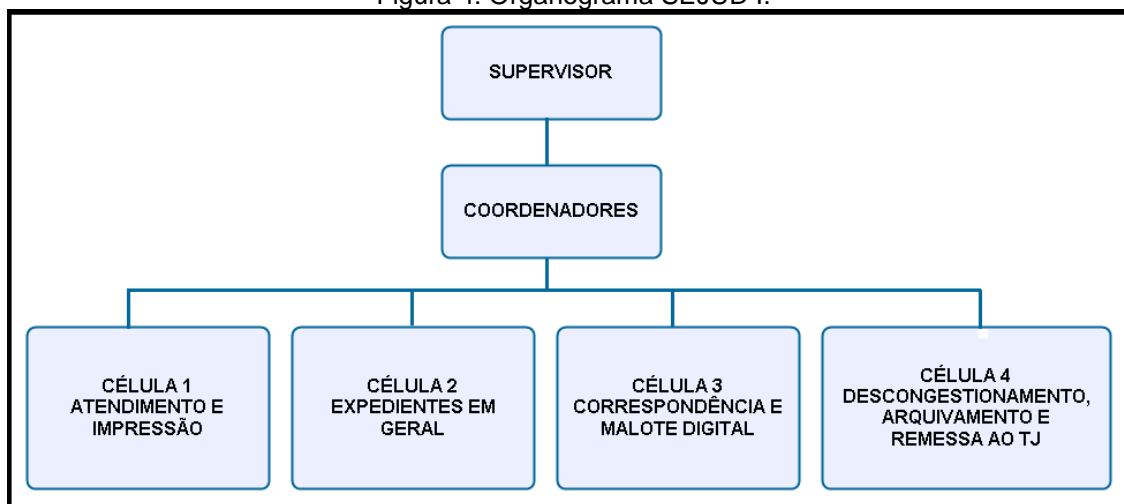
Nos art. 2º e seguintes da portaria 994/2016 são descritas as competências do supervisor e dos coordenadores descritas anteriormente, já o art. 6º define as atribuições dos servidores que cumprem os atos lavrados pelos juízes das Varas e Juizados da Fazenda Pública a exemplo temos: realização de expedientes (mandados, cartas, ofícios, alvarás, entre outros), emitir certidões, efetuar o cadastramento das partes, testemunhas e demais participantes do processo, realizar movimentações nas filas de trabalho do SAJ.

O art. 7º evidencia as competências dos Gabinetes das Varas e Juizados da Fazenda Pública fomentando a instalação da SEJUD I, a seguir alguns exemplos dessas atribuições: emissão e elaboração de despachos, decisões interlocutórias e sentenças, designação de audiências, realização da juntada de petições intermediárias, solicitar desarquivamento e fornecer atendimento as partes e advogados, principalmente, quando os processos estiverem aguardando andamento do Gabinete.

Um dos nomes que marcaram todo o desenvolvimento da SEJUD I, acreditando que a implantação dela seria o caminho para acompanhar todo o progresso trazido pelos processos digitais, foi o senhor Francisco Clávio Saraiva Nunes, supervisor da SEJUD I no período da sua implantação até maio de 2017. Na sua gestão ele dividiu a Secretaria utilizando as composições e competências determinadas por Lei e portarias, como também agrupou atividades dos colaboradores em células que

possuíam atividades primárias e secundárias todas ligadas ao sistema SAJ, com objetivo de fornecer melhores serviços dentro do Judiciário cearense, como mostra a figura a seguir:

Figura 4: Organograma SEJUD I.



Fonte: Autora (2017).

A Célula 1 é denominada de Atendimento e Impressão tem como atividades primárias: atendimento ao público, fornecimento de senhas de acesso ao processo, impressão, cadastramento e envio de mandados, cartas, ofícios e expedientes em geral. E como atividades secundárias: Examinar a fila “Mandados – Ag. Devolução de Mandados” e, quando o mandado já estiver nos autos ou já estiver sido praticado o ato, anotar o número do processo para ser encaminhado aos colaboradores da Célula 4 ao final de cada dia; Examinar a fila “Carta – Ag. Devolução de AR e quando o AR já estiver nos autos ou já estiver sido praticado o ato, anotar o número do processo para ser encaminhado aos colaboradores da Célula 4 ao final de cada dia.

A Célula 2 é denominada de Análise de Atos, Expedientes em geral e Publicações tem como atividades primárias: Emitir Ato Ordinatório para cumprimento de Despacho, Decisão e Sentença; operar a fila “Ag. Análise” e realizar a confecção dos seus expedientes (mandados, cartas, ofícios, cartas precatórias, cartas rogatórias, alvarás, editais etc); Realizar retificações e monitoramento das filas do Ministério Público e Defensoria Pública; Realizar os expedientes necessários para a execução dos Requisitório de Precatório (SAPRE), Requisitório de Pequeno Valor (RPV), monitoramento do sistema SAPRE; Publicações (envio/certificação); Editais (envio/certificação); Monitoramento Diário do Diário Justiça; Emissão e monitoramento

de Certidões de Decurso de Prazo e monitoramento da fila “Edital – Ag. Decurso de prazo”. E como atividades secundárias: Análise da fila “Decurso de Prazo”, emitindo 10 certidões por dia, da fila “Ofícios – Ag. Resposta de ofício” e da fila de “Processos – ag. Análise da Secretaria”, dando o devido andamento ao feito.

A Célula 3 é denominada de Malote Digital e Digitalização e tem como atividades primárias: o Malote Digital; Análise de Mandados; Digitalização de Documentos; Controle dos selos de Autenticidade; Certidões, Monitoramento e devolução de Cartas Precatórias. E como atividades secundárias a análise da fila de “Sentença – Ag. Trânsito em Julgado”.

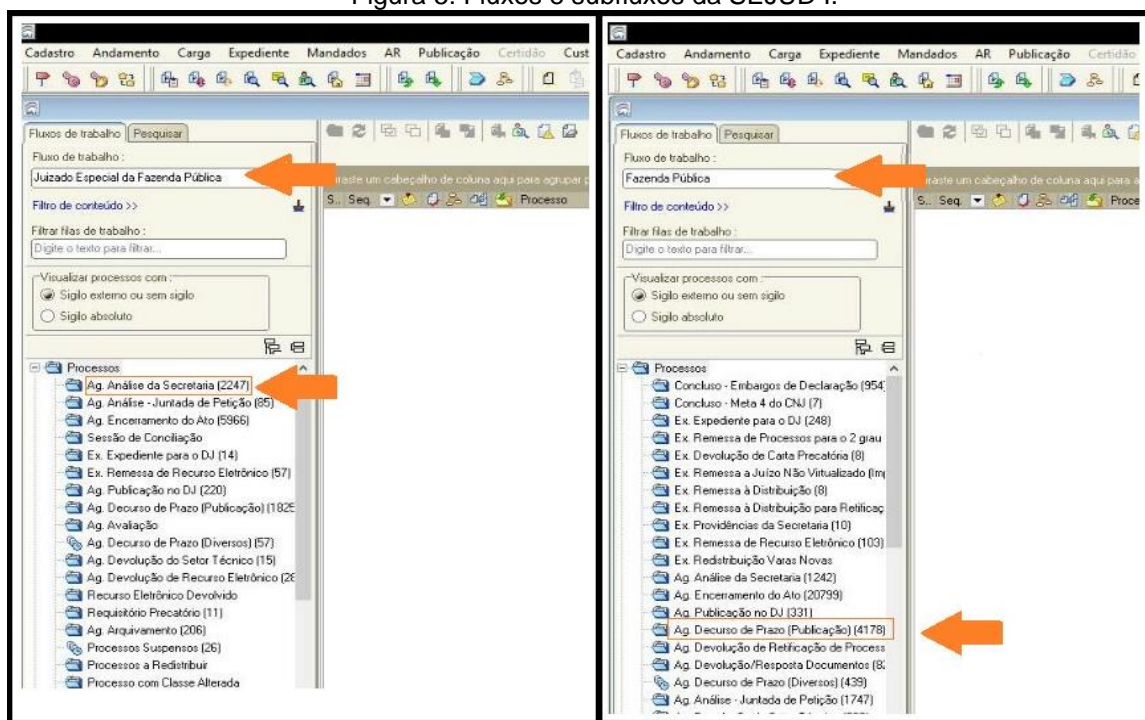
A Célula 4 é denominada de Descongestionamento, Arquivamento e Remessa ao TJCE e tem como atividades primárias: o Arquivamento; Análise das filas “Ag. Remessa de Recurso Eletrônico P/SG”, “Remessa de Processo para o 2º Grau”, “Remessa a Juízo Não Virtualizado”, “Sentença – Ag. Trânsito em Julgado”, “Processos – Ag. Análise da Secretarias”, “Mandados, cartas, ofícios – Ag. Devolução / Ag. Análise / Ag. Decurso de Prazo” e “Processos Devolvidos do SG”. E como atividades secundárias a análise das filas “Decurso de Prazo” e “Edital – Ag. Decurso de prazo”.

Com exceção do atendimento ao público todas as atividades listadas acima são executadas e controladas através do SAJ. Ele possui uma ferramenta chamada de SAJEST que tem por finalidade, segundo dados do programa, permitir que se gere estatísticas de tarefas executadas por Vara, por Secretaria ou por servidor, garantindo transparência na prestação desse serviço e o fornecimento de dados para um melhor direcionamento e gestão administrativa, ferramenta fundamental para a produção deste trabalho.

As células estão interligadas e dependem das varas que dão origem aos despachos, sentenças e decisões através do SAJ validados através de assinatura digital dos seus respectivos juízes e servidores. Dado o andamento na vara, o processo vai automaticamente via SAJ para SEJUD I, onde o mesmo aparecerá na fila correspondente ao procedimento a ser executado, podendo surgir em filas de trabalho como: “Aguardando análise da sentença”, “Aguardando Análise de Despacho” ou “Aguardando Análise de Decisão”. Depois de analisado e cumprido o ato pelas células da SEJUD I, o processo irá para uma nova fila que corresponderá ao seu tempo processual e fluxo de trabalho.

A figura a seguir mostra um pouco do Sistema SAJ, seus fluxos de trabalho e algumas de suas respectivas filas de trabalho:

Figura 5: Fluxos e subfluxos da SEJUD I.



Fonte: SAJ/TJ/CE (2017)

Através do quantitativo do fluxo das filas de trabalho o supervisor da SEJUD I faz a gestão das células de trabalho buscando saídas para a alta e baixa de demandas. Quando as varas despacham em grande número o supervisor desloca colaboradores de outras células para a célula onde a demanda está crescente impedindo o aumento e equilibrando a demanda processual, esse momento é chamado pelo supervisor de força tarefa e é uma das ferramentas de gestão da SEJUD I.

Os procedimentos que mais exigem atenção, agilidade e cuidado, são os processos relacionados à saúde, pois muitos portadores de doenças graves, ou autores que se encontram em situações de urgência ou emergência e correm risco de vida recorrem ao Judiciário para que seja providenciada a liberação de leitos de UTI.

Por se tratar de risco de vida, é designado um colaborador específico e especializado para atender esses pedidos que tramitam em caráter de urgência procedimentos de urgência da SEJUD I por alguns deles envolver riscos a vida dos autores processuais. São pedidos de leito de UTI ao Estado, onde o colaborador que

recebe a função de executar esse comando deve priorizar e efetivar o andamento no menor tempo possível.

Esse é um dos grandes desafios da instalação da SEJUD I, combater a morosidade processual, tornando o serviço judiciário mais eficiente e célere, evitando, assim, que processos, com demandas urgentes ou não, fiquem presos a tempos mortos processuais.

## 2 BASES TEÓRICAS E IMPACTOS DA EFICIÊNCIA NO JUDICIÁRIO

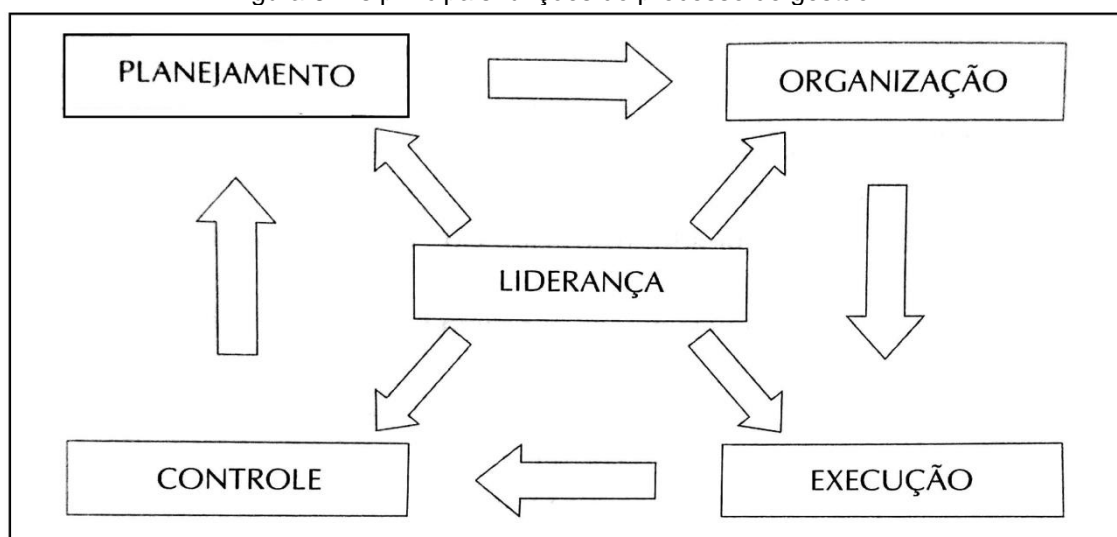
Discorrido os antecedentes históricos da criação da SEJUD I, é necessário, para realizar o objetivo deste estudo, compreender as bases teóricas e o conceito de eficiência, seu alcance e impactos no Poder Judiciário. Neste capítulo é discutido pontos relevantes para uma gestão ser eficiente, trazendo modelos administrativos que são utilizados no âmbito d Poder Judiciário.

### 2.1 Considerações iniciais sobre administração

Antes de discorrer sobre Administração Pública, é importante ressaltar alguns conceitos de Administração e quais as funções e atividades desempenhadas pelo gestor de uma organização para uma análise mais aprofundada.

Então, Administração, segundo Maximiano (2012, p. 06), é “o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos”. Para ele, independente de qual for o tamanho da organização, a administração é fundamental, pois influencia na qualidade de vida dos seus colaboradores, impactando de maneira positiva ou negativa a sociedade, abrangendo cinco tipos principais de decisões elencadas na figura a seguir:

Figura 6: As principais funções do processo de gestão.



Fonte: Maximiano (2012, p.07).

Para compreender melhor os principais tipos de decisões, é necessário entender quais as funções do administrador dentro de uma organização. Para isso

Lacombe (2012, p. 60-62), define de maneira clara e sucinta essas funções dividindo-as em seis:

1. Planejar: delinear antecipadamente o que se deseja e quais recursos e meios serão utilizados para concretizá-lo. Para desenvolver um bom planejamento é preciso “coletar informações e diagnosticar a situação estabelecer objetivos e metas; estabelecer políticas e procedimentos de acordo com os objetivos etc.”; Organizar: sistematizar o trabalho, desmembrando o trabalho a ser realizado agrupando atividades afins e definindo suas responsabilidades e autoridades, buscando dá suporte aos colaboradores para produzirem de acordo com o alcance dos objetivos da organização;

2. Prover recursos humanos: realizar a composição de colaboradores capacitados e entusiasmados que se dispõem a agir de maneira integrada. Para recrutar bons colaboradores é preciso saber selecioná-los e treiná-los em prol do objetivo da organização;

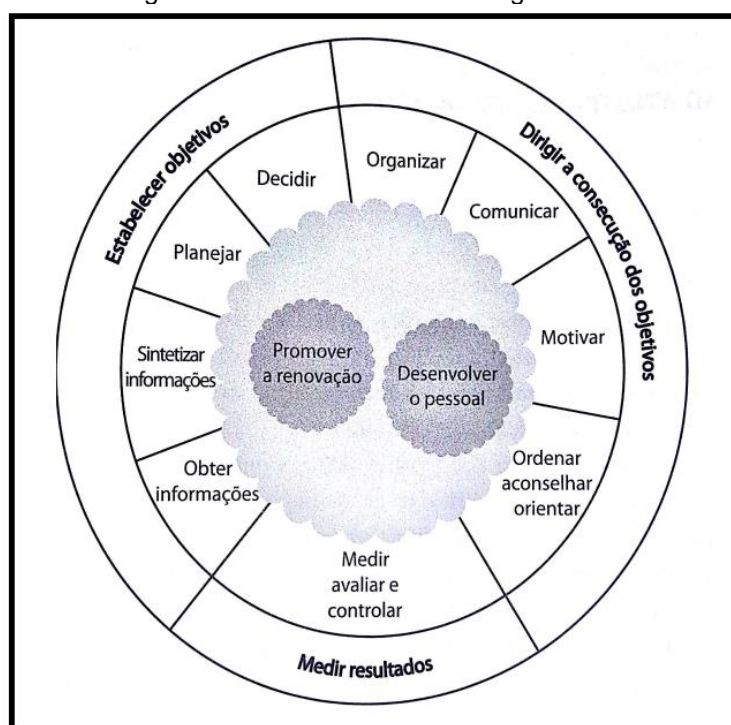
3. Liderar: é efetuar a condução de uma organização em busca de seus objetivos;

4. Coordenar: integrar toda a organização para que as atividades aconteçam de maneira equilibrada e sincronizada;

5. Controlar: assegurar que as atividades sejam desempenhadas de acordo com o objetivo da organização.

Para sintetizar todas essas funções Lacombe (2012) desenvolveu a Figura 07 onde no círculo externo estão as funções dos gestores, no círculo interno suas atividades administrativas e no centro as atividades primárias para assegurar a integração da realidade do ambiente organizacional.

Figura 7: Síntese das atividades gerenciais.



Fonte: Lacombe (2012, p. 63).

O sucesso ou o fracasso de uma organização está diretamente ligado a maneira de como se administra. Sendo os administradores os responsáveis pela a adaptação da organização a um “ambiente cada vez mais dinâmico e imprevisível”. (SOBRAL; PECI, 2013, p. 04)

Para Sobral e Peci (2013, p.06), administração é “um processo de coordenação do trabalho dos membros da organização e de alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente”. Em seu livro Administração teoria e prática no contexto brasileiro eles evidenciam quatro elementos da definição da sua definição de Administração: processo, coordenação, eficiência e eficácia.

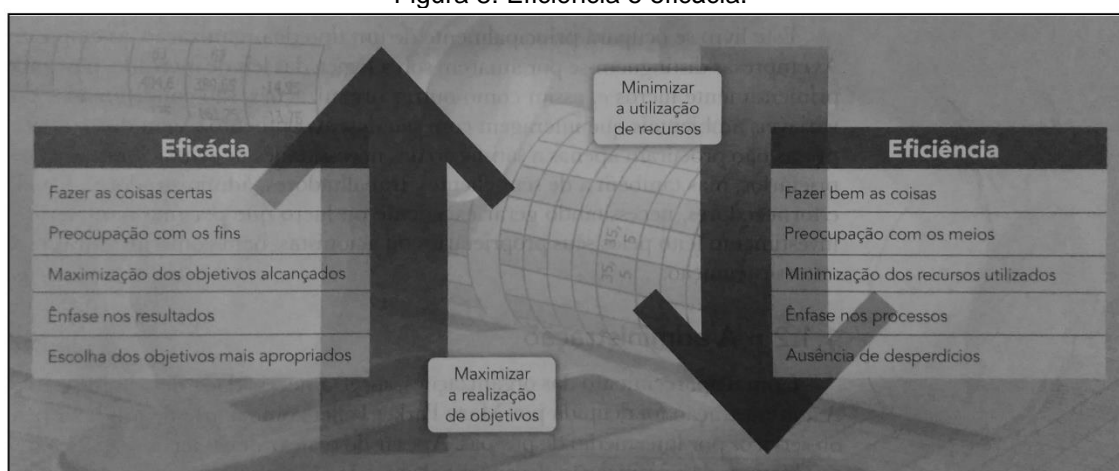
Administração é um Processo, pois sistematiza atividades em busca de alcançar objetivos. Ela também é coordenação, pois visa a conjugação do trabalho com os recursos disponíveis na organização, garantido que “partes interdependentes funcionem como um todo”. E por fim ela deve ser eficiente e eficaz na realização de suas atividades. (SOBRAL; PECI, 2013, p. 06)

Maximiano (2012) define eficácia como o alcance da realização dos objetivos da organização, quanto mais objetivos alcançados, mais eficaz é a organização. Ele

também define eficiência afirmando que a organização só é eficiente quando para alcançar seus objetivos utilizou seus recursos de maneira produtiva ou econômica.

Sobral e Peci (2013) elaboraram uma figura para deixar evidente o que se espera da organização quando se fala desses dois conceitos:

Figura 8: Eficiência e eficácia.



Fonte: SOBRAL; PECI (2013, p. 06)

## 2.2 Administração Pública

Janaina Jacolina Moraes (2009) inicia seu estudo sobre o Princípio da Eficiência na Administração Pública definindo como administração pública “todo o aparato do Estado para realizar o mister para o qual foi criado, designa tanto a estruturação do órgão a serviço do Estado, a sua integração por agentes, como a gestão por eles, ou seja, a sua atividade”.

Góes (2010, p. 04), afirma existir uma expressão denominada de gestão pública definindo-a como “atividade de administração da coisa pública, seja por pessoas de Direito Público, seja por pessoas de Direito Privado concessionárias de serviços públicos ou atuando em regime de parceria com o Poder Público (as parcerias público-privadas) ou até pelas organizações não governamentais”. Evidenciando como resultado final a realização dos interesses da sociedade de forma eficiente e eficaz, diferentemente da administração privada que existe com fins lucrativos.

Em 1998 a administração pública ganha destaque através da Emenda Constitucional nº 19 da Constituição Federal de 1988, tratando sobre várias disposições necessárias para o acompanhamento modernização da administração brasileira.

No seu art. 37º discorre que a administração pública Direta ou Indireta e os três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) devem obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A Legalidade só permite ao administrador realizar atos previstos em lei. A Impessoalidade exige que ele realize atendimento impessoal e geral buscando sempre o benefício da sociedade. A Moralidade estabelece que no as atividades realizadas pelo administrador devem “atender a um só tempo à lei, a moral e à equidade”. A Publicidade define que todos os atos praticados devem ser obrigatoriamente divulgados e fornecidos para consulta pública. E por fim a Eficiência que incube ao administrador adoções de medidas para alcançar de maneira menos onerosa o melhor resultado possível. (PINTO, 2008, 132-133)

Nesse estudo evidenciaremos apenas o princípio da Eficiência, pois ele é peça fundamental desta análise.

Antes de aprofundar acerca do princípio da eficiência é necessário compreender os sistemas ou modelos administrativos que possuem maior relevância para este estudo: o modelo burocrático e o modelo gerencial.

### **2.3 Modelo Burocrático**

O Estado, que antes era de propriedade do rei, funcionava na base de corrupção, empreguismo e nepotismo. Com o advento da globalização e do capitalismo, se tornou insustentável manter essa estrutura patrimonialista que beneficiava monarquias absolutistas. O Estado teria que atender aos interesses da sociedade como um todo e do movimento econômico surgido na época, o capitalismo. Foi a partir da necessidade de combater a corrupção e as irregularidades do sistema patrimonialista que surge o modelo burocrático.

Segundo Maximiano (2012, p. 95), o trabalho desenvolvido por Max Weber influenciou vários autores e está muito presente na Administração Pública. Ele defendia que:

as organizações formais modernas baseiam-se em leis, que as pessoas aceitam por acreditarem que são racionais, isto é, definidas em função do interesse das próprias pessoas e não para satisfazer aos caprichos arbitrários de um dirigente. As pessoas que integram as organizações modernas também aceitam que algumas pessoas representem a autoridade da lei: guardas de trânsito, juízes, prefeitos e gerentes. A autoridade é contrapartida da responsabilidade que têm essas pessoas de zelar pelo cumprimento ad lei. A obediência é devida às leis, formalmente definidas e às pessoas que as representam, que agem dentro de uma jurisdição. Qualquer sociedade, organização ou grupo que se baseie em leis racionais é uma burocracia.

Weber enumerou alguns princípios básicos de uma organização ideal do ponto de vista da burocracia como mostra o quadro a seguir:

Figura 9: Os princípios da Burocracia.

Divisão de trabalho	Funções bem definidas, subdivididas racionalmente em tarefas simples e rotineiras.
Impessoalidade	Os membros da organização têm direitos e deveres definidos por regras aplicadas de forma uniforme a todos, de acordo com seu cargo ou sua função.
Hierarquia	A organização dos cargos obedece ao princípio da hierarquia: cada cargo inferior está sob o controle e supervisão do superior.
Profissionalismo	O recrutamento é feito por regras previamente estabelecidas, garantindo a igualdade de oportunidades no acesso à carreira.
Padronização e formalização	Existe um sistema de regras e procedimentos escrito, padronizado e formalizado.
Autoridade	A fonte da autoridade é a regra, a lei. A obediência deve-se à ordem impessoal determinada pela regra.
Separação de domínios público e privado	Os membros do quadro administrativo devem estar completamente separados da propriedade dos meios de produção e administração. Paralelamente, existe completa separação entre o cargo da pessoa e sua vida privada.

Fonte: SOBRAL; PECI (2013, p. 62).

Weber acreditava que com essas características poderia se alcançar o maior grau de eficiência trazendo inúmeros benefícios para a organização: maior racionalização dos processos produtivos; maior transparência na gestão de contratação obedecendo a leis, normas e competências técnicas e a facilidade de permuta da organização para outras culturas ou sociedades devido a sua impessoalidade nos cargos.

Apesar de ainda ser atualmente utilizado, o modelo de Weber apresenta muitas disfunções que geram ineficiência, como explica Damaceno (2011), surgidas através da rigidez do modelo em confronto ao contexto socioeconômico, institucional e cultural em que a sociedade estava inserida.

Damaceno (2011) destaca algumas dessas disfunções como: o apego as regras e regulamentos, tornando o funcionário mais resistente a mudanças na rotina de trabalho; excesso de formalismo e papelório decorrente dos registros de todas atividades dentro da organização; a autoridade gerada pela a hierarquização das funções que torna o funcionário mais submisso e menos versátil.

A partir dessas disfunções e da utilização modelo burocrático na administração pública, deixa evidente o afastamento do Estado de seu maior objetivo: atender as necessidades da sociedade como um todo.

Um exemplo do afastamento do Estado ao atendimento dos interesses da sociedade está na rotina do judiciário que, de acordo com Damaceno (2011, p.18), possui “procedimentos excessivamente burocratizados, formais e complexos”, contribuindo ainda mais para a morosidade nos processos jurídicos.

Damaceno (2011), alerta que essas disfunções no Judiciário ferem o inciso LXXVIII do art. 5º da Constituição Federal de 1988, incluído através da Emenda Constitucional de nº 45/2004, que tem como redação: “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantem a celeridade de sua tramitação”.

Atualmente essa realidade vem sendo modificada com a virtualização do processo, a conseqüente diminuição de papel e a implantação de novas formas de administrar dentro do judiciário.

Morais (2009) afirma que através da Reforma Administrativa trazida pela Emenda Constitucional nº 19 da Constituição Federal de 1988, comentada anteriormente, impôs a mudança do modelo burocrático de gestão da Administração pública para um modelo onde privilegiasse os interesses da sociedade e obtivesse resultados positivos gerando confiança nos agentes públicos, surgindo, assim, o modelo gerencial no Judiciário.

#### **2.4 Modelo Gerencial e a Reforma Administrativa**

Brito (2017) em seu artigo para a Revista Âmbito Jurídico, afirma que a mudança de modelos do burocrático para o gerencial no Brasil ocorreu no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, visando solucionar a crise vivida pelo Estado Brasileiro na década de 80 e os efeitos trazidos pela globalização da economia, fazendo com que fossem redefinidas as funções administrativas.

O modelo gerencial surgiu baseado em outras reformas ocorridas na Grã-Bretanha (1979), nos EUA (1980) e na Nova Zelândia (1984), as quais buscavam o fim do modelo burocrático e a integração de uma política que visasse a redução dos custos do setor público e o conseqüente aumento de produtividade (SENA; SILVA; DE ALMEIDA LUQUINI, 2012)

Em 1995, o PDRAE – Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado foi publicado, na sua apresentação feita pelo então Presidente do Brasil foi exposto que:

Este “Plano Diretor” procura criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais. No passado,

constituiu grande avanço a implementação de uma administração pública formal, baseada em princípios racional-burocráticos, os quais se contrapunham ao patrimonialismo, ao clientelismo, ao nepotismo, vícios estes que ainda persistem e que precisam ser extirpados. Mas o sistema introduzido, ao limitar-se a padrões hierárquicos rígidos e ao concentrar-se no controle dos processos e não dos resultados, revelou-se lento e ineficiente [...]. É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de “gerencial”, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado. (PDRAE, 1995)

Segundo o PDRAE (1995) seus objetivos globais eram: garantir ao Estado maior capacidade de gestão para implantação de leis e políticas públicas, buscando maior eficiência nas atividades exercidas exclusivamente pelo Estado. Ele dividiu o aparelho do Estado em quatro setores:

1. Núcleo Estratégico: setor possuidor dos gestores de políticas públicas e de onde se origina as decisões estratégicas, que devem efetivamente serem cumpridas, é formado pelos Poderes Legislativo e Judiciário, Ministério Público e no Poder Executivo pelo Presidente da República, ministros e seus auxiliares e assessores diretos formuladores e planejadores das políticas públicas;

2. Atividades Exclusivas: setor responsável por ações que só cabem ao Estado realizar, o poder de regulamentação, fomentação e fiscalização, como exemplo temos a “cobrança e fiscalização de impostos, a polícia, a previdência social básica, o serviço de desemprego, a fiscalização do cumprimento de normas sanitárias etc”;

3. Serviços Não Exclusivos: setor atuante com outras organizações não-estatais e privadas e não possuem o poder do Estado, porém “envolvem direitos humanos fundamentais, como os da educação e da saúde”, a exemplo temos as universidades e hospitais;

4. Produção de Bens e Serviços para o Mercado: setor onde as empresas atuam.

Esses quatro setores possuem características bem específicas para os princípios seguidos e suas respectivas prioridades. Quando o Núcleo Estratégico dá ênfase de que as decisões tomadas são as melhores possíveis e precisam ser cumpridas, ele privilegia o princípio da efetividade ao da eficiência. No setor das atividades exclusivas do Estado, não exclusivas e da produção de bens e serviços para o mercado o que impera é o princípio da eficiência, para o bom atendimento da maior quantidade de pessoas com mais qualidade e menor custo. (PDRAE, 1995)

Diante disto, fica evidente a importância dos dois modelos administrativos, o modelo burocrático com todas suas especificidades de controle e formalismo, mas com garantia da efetividade das decisões, enquanto o modelo gerencial focado no princípio da eficiência e no melhor resultado.

Trazendo este fator para o Judiciário, integrante do Núcleo Estratégico, onde as análises deste estudo serão feitas, é notório que para seu melhor desempenho ainda hoje se usa os dois modelos, agregando suas maiores qualidades: efetividade e eficiência. E permitindo ao setor uma crescente busca pelo seu aprimoramento através dessas ferramentas.

A reforma Administrativa proposta nesta época também deve ser realizada em três esferas (SENA; SILVA; LUQUINI, 2012 APOUD BRESSER-PEREIRA, 2006):

1. Institucional-legal: por meio desta esfera é necessária a mudança na legislação da Administração Pública que no Brasil foi realizada através da Emenda Constitucional n. 19 de 1998, modificando e acrescentando a legislação buscando alinhá-la nas vertentes do PDRAE. No Judiciário essa mudança se deu em 2004 com a Emenda Constitucional n. 45 modificando a estrutura do judiciário na busca por uma prestação de serviço jurídico com mais celeridade e transparência;

2. Cultural: visando a mudança da cultura da administração pública embasada pelo PDRAE, houve bastante resistência, principalmente no judiciário, que manifestou sua insatisfação através de uma Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) 3367 elaborada pela Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB) contestando a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão que, segundo o Art. 103-B § 4º da Constituição Federal (BRASIL, 2007), atua de forma “administrativa e financeira no Poder Judiciário e no cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem atribuídas pelo Estatuto da Magistratura”;

3. Congestão: criação de organizações privadas atuantes em atividades públicas oferecendo um serviço mais barato e eficaz.

Nascimento (2013) conclui que enquanto “no modelo burocrático o controle de meios era ressaltado, no modelo gerencial, o Estado passa a verificar a atuação de seus agentes mediante controle de resultados”. Buscando assim alcançar ao máximo os interesses da sociedade e estabelecer por definitivo o princípio da eficiência como chave principal do modelo gerencial e conseqüentemente o fator determinante para a transformação da Administração Pública.

## 2.5 A reforma do Judiciário e o Conselho Nacional de Justiça

Como foi visto anteriormente o PDRAE motivou grandes mudanças não só na esfera executiva e legislativa como também no judiciário. O marco dessa mudança é denominado de Conselho Nacional de Justiça (CNJ), “órgão que passou a ser o responsável pela fiscalização financeira e administrativa do Poder Judiciário” e que se propôs a desempenhar ações voltadas para o diagnóstico do Poder judiciário, e conseqüentemente a mudança na sua legislação e sua atualização de diante das novas perspectivas da sociedade (SENA, 2013, p.6).

Na ocasião da reforma administrativa o Poder Judiciário estava enfrentando uma crise de confiabilidade e cada vez mais a sociedade desacreditava nele devido a “lentidão na tramitação dos processos judiciais decorrente da existência no país de um complexo sistema jurídico-legal, que prioriza os procedimentos, em detrimento da satisfação da pretensão judicial”. Esse fator fazia com que um único e simples processo permanecesse anos para ser julgado, elevando o custo financeiro e social. Essa dificuldade associada ao fato de que o Judiciário não acompanhou a modernização das suas ferramentas só agravavam a crise. (SENA, 2013, p.6)

O CNJ enfrentou algumas barreiras culturais na sua implantação, ditas anteriormente, que quando superadas começou-se a notar a atuação do modelo gerencial, que atuou em coletas de dados estatísticos quantificando a situação no Poder Judiciários e servido de ferramenta de gestão para tomada de decisões. A partir desta análise foi possível desenvolver acesso amplo ao processo jurisdicional e transmitir para a sociedade todo o seu funcionamento. Porém, a análise desses dados gerou o resultado de que a prática jurídica está defasada e que a celeridade processual, assegurada ao cidadão como princípio constitucional, não podia ser aplicada (OLIVEIRA, 2013).

Foi a partir desse panorama que o CNJ, em conjunto com suas diretrizes (“planejamento estratégico, controle e proposição de políticas judiciárias; modernização tecnológica do Judiciário; ampliação do acesso à justiça, pacificação e responsabilidade social; garantia de efetivo respeito às liberdades públicas e às execuções penais”), definiu um plano de dez metas nacionais para reacender a confiança da sociedade no Judiciário e elevar a eficiência na prestação de serviços jurídicos implementando, assim, suas diretrizes. O quadro a seguir aponta essas metas:

Tabela 1: Metas de Nivelamento do CNJ.

Meta 1	Julgar quantidade igual à de processos de conhecimento distribuídos em 2010 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal.
Meta 2	Julgar todos os processos de conhecimento distribuídos (em 1º grau, 2º grau e tribunais superiores) até 31/12/2006 e, quanto aos processos trabalhistas, eleitorais, militares e da competência do tribunal do júri, até 31/12/2007.
Meta 3 (fiscal e não fiscal)	Reduzir em pelo menos 10% o acervo de processos na fase de cumprimento ou de execução e, em 20%, o acervo de execuções fiscais (referência: acervo em 31/12/2009).
Meta 4	Lavrar e publicar todos os acórdãos em até 10 dias após a sessão de julgamento
Meta 5	Implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau.
Meta 6	Reduzir em pelo menos 2% o consumo per capita (magistrados, servidores, terceirizados e estagiários) com energia, telefone, papel, água e combustível (ano de referência: 2009).
Meta 7	Disponibilizar mensalmente a produtividade dos magistrados no portal do tribunal, em especial a quantidade de julgamentos com e sem resolução de mérito e homologatórios de acordos, subdivididos por competência.
Meta 8	Promover cursos de capacitação em administração judiciária com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados, priorizando-se o ensino a distância.
Meta 9	Ampliar para 2 Mbps a velocidade dos links entre o Tribunal e 100% das unidades judiciárias instaladas na capital e, no mínimo, 20% das unidades do interior.
Meta 10	Realizar, por meio eletrônico, 90% das comunicações oficiais entre os órgãos do Poder Judiciário, inclusive cartas precatórias e de ordem.

Fonte: SENA; SILVA; LUQUINI (2012).

## 2.6 O Princípio da Eficiência

Muito se discute sobre o princípio da eficiência como elemento fundamental da reforma administrativa, mas alguns autores defendem que mesmo antes de fazer parte da emenda constitucional n. 19 de 1998, seria impossível pensar em Administração Pública sem que os gestores prestassem serviços na busca na máxima eficiência possível, visto que este princípio é norteador entre os autores da Administração. (MACHADO APOUD BASTOS, 2002, p. 79).

Pereira (2012) explica que, apesar de antes o princípio da eficiência não está previsto expressamente na Constituição Federal, ele não deixava de ser resultado dos princípios já previstos que buscavam um melhor desempenho da Administração Pública. Constitucionalizando esse princípio, ele ganha força frente a cultura organizacional do setor público e serve como base de inúmeras leis e decretos

O princípio da eficiência surgiu da transição do modelo burocrático para o modelo gerencial, demandando de uma nova conjuntura socioeconômica trazida pela globalização.

Em seu artigo O Princípio da Eficiência na Administração Pública Cristiane Fortes Nunes Martins discorre sobre a eficiência possuir duas correntes: tornar o aparelhamento público estatal mais racional possibilitando o maior alcance do atendimento das demandas da sociedade e regulamentar a atuação dos agentes públicos para que possam maximizar resultados no desempenho de suas funções.

A partir destas correntes nascia a administração gerencial e com ela um novo posicionamento dos agentes públicos que buscavam a adequação a nova realidade, trazendo ferramentas utilizadas nas empresas privadas e no controle de desempenho para obtenção do resultado mais eficiente. (GONÇALVES, 2012)

Visando o melhor entendimento do conceito de eficiência, para posterior análise do objeto deste trabalho entende-se, de acordo com Machado (2011), que a principal função deste princípio é fazer com que o agente público desenvolva suas atividades com mais agilidade, menor dilapidação do patrimônio público e visando o atendimento dos interesses coletivos da sociedade com qualidade e presteza.

### 3 ANÁLISE COMPARATIVA DO QUANTITATIVO DE ATIVIDADES PRINCIPAIS REALIZADAS PELA FAZENDA PÚBLICA DO ESTADO DO CEARÁ NO PERÍODO DE JANEIRO DE 2011 À SETEMBRO DE 2016

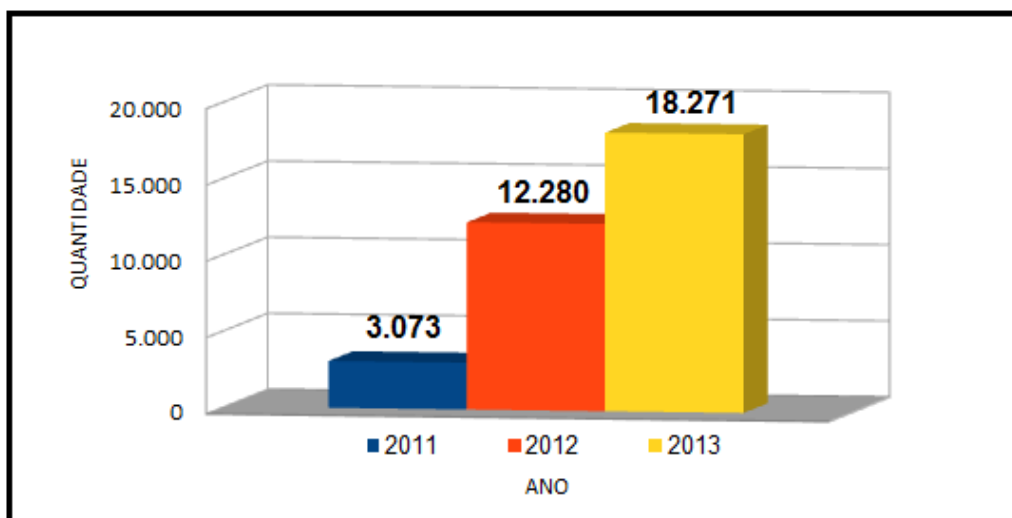
Para mensurar a eficiência da gestão de secretaria única nas varas da Fazenda Pública do Fórum Clóvis Beviláqua, trazidos pela SEJUD I, serão utilizados dados quantitativos de produtividade dos colaboradores fornecidos pela plataforma SAJ, através da sua ferramenta SAJEST, e por reportagens em jornais de renome, entre os anos de 2011 a setembro de 2016, o que possibilita um comparativo de antes (Triênio 2011/2012/2013) e depois da implantação da SEJUD I (Triênio 2014/2015/2016) e a consequente quantificação de finalização de etapas dentro dos processos jurídicos existentes nas filas de trabalho com maior fluxo.

#### 3.1 Decurso de Prazo

O andamento processual Decurso de prazo, instrumento de análise deste estudo, exhibe a quantidade de certidões de decurso de prazo, assinadas eletronicamente e que finalizam o tempo das partes para apresentarem algum recurso processual. Somente quando essa etapa é finalizada dentro do processo, ele pode prosseguir para sua continuidade ou finalização.

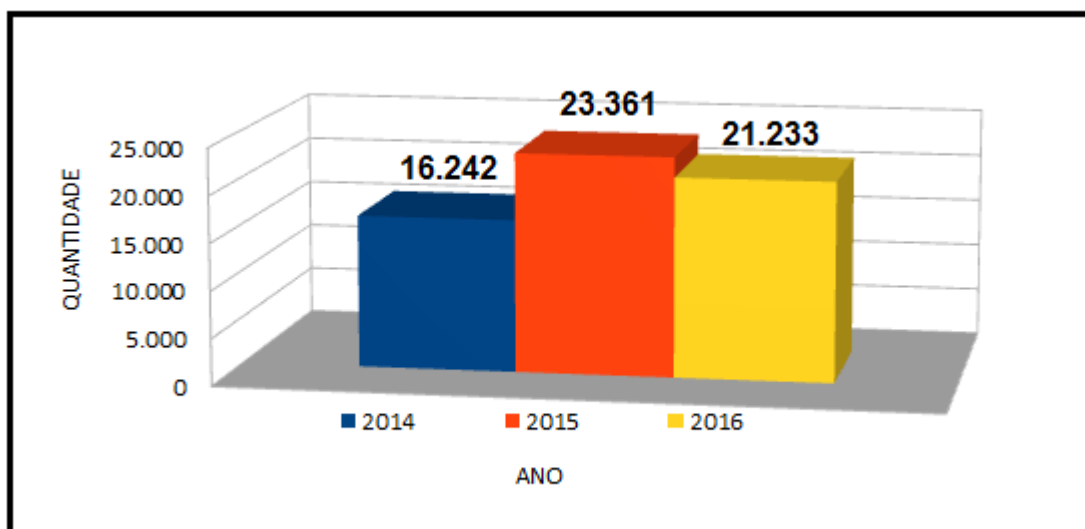
A seguir serão apresentados dois gráficos que quantificam os dois triênios analisados da SEJUD I:

Gráfico 1: Triênio 2011/2012/2013 – Decurso de Prazo.



Fonte: Autora (2017)

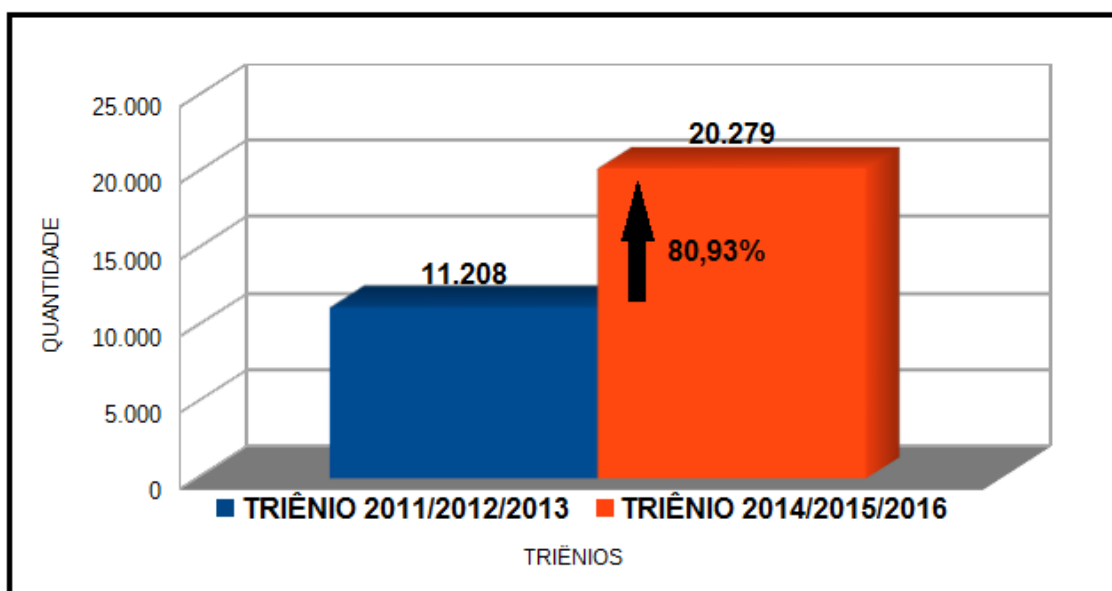
Gráfico 2: Triênio 2014/2015/2016 – Decurso de Prazo.



Fonte: Autora (2017)

Afere-se do Gráfico 1 e 2 o aumento da quantidade de certidões de Decurso de Prazo emitidas no decorrer dos triênios 2011/2012/2013 e 2014/2015/2016 e da manutenção desse aumento com a implantação da SEJUD I, ressaltando que a análise só conseguiu levantar dados até setembro de 2016. Para evidenciar esse aumento foi gerado um novo gráfico com as médias desses triênios:

Gráfico 3: Comparação dos triênios – Decurso de Prazo.



Fonte: Autora (2017)

Ao fazer a média das certidões de decurso de prazo emitidas nos respectivos triênios, verificou-se após a implantação da SEJUD I o aumento de 80,93%,

representando um grande avanço para finalização e continuidade de processos que estavam aguardando apenas essa certidão para continuidade ou finalização.

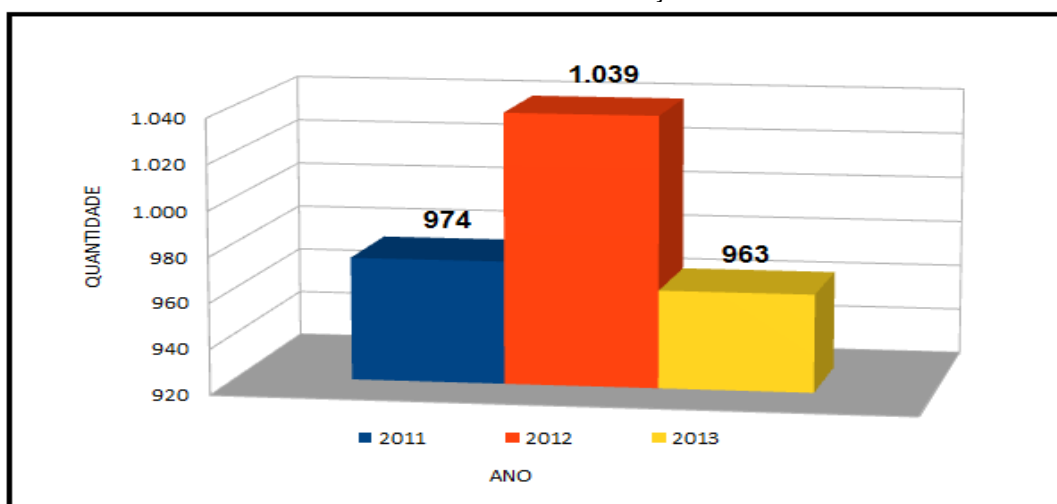
### 3.2 Devolução de Carta Precatória

Segundo site do CNJ (2017), existe no Judiciário a necessidade de comunicação entre as comarcas de todo o Brasil para assegurar o cumprimento de atos emitidos dentro do processo judicial, um dos instrumentos utilizados para isso é a carta precatória, definidos em lei através do capítulo III intitulado de “Das Cartas” artigos 260 a 268 do novo Código do Processo Civil.

Ainda de acordo com site do CNJ (2017), a carta precatória é emitida quando “o magistrado responsável pela ação solicita a um juiz de outro estado que dê cumprimento a algum ato necessário ao andamento do processo. É possível requisitar a citação, a apreensão, a tomada de depoimentos ou qualquer outra medida que não possa ser executada no juízo de origem”. Ela só é válida se constar as informações necessárias para o cumprimento do ato (“nome do magistrado solicitante, o nome do juiz solicitado (deprecado), as sedes dos juízos de cada um, o nome e o endereço do intimado, a finalidade da diligência, o lugar e a ocasião do seu comparecimento, a subscrição do escrivão e assinatura do juiz que mandou a carta (deprecante)”).

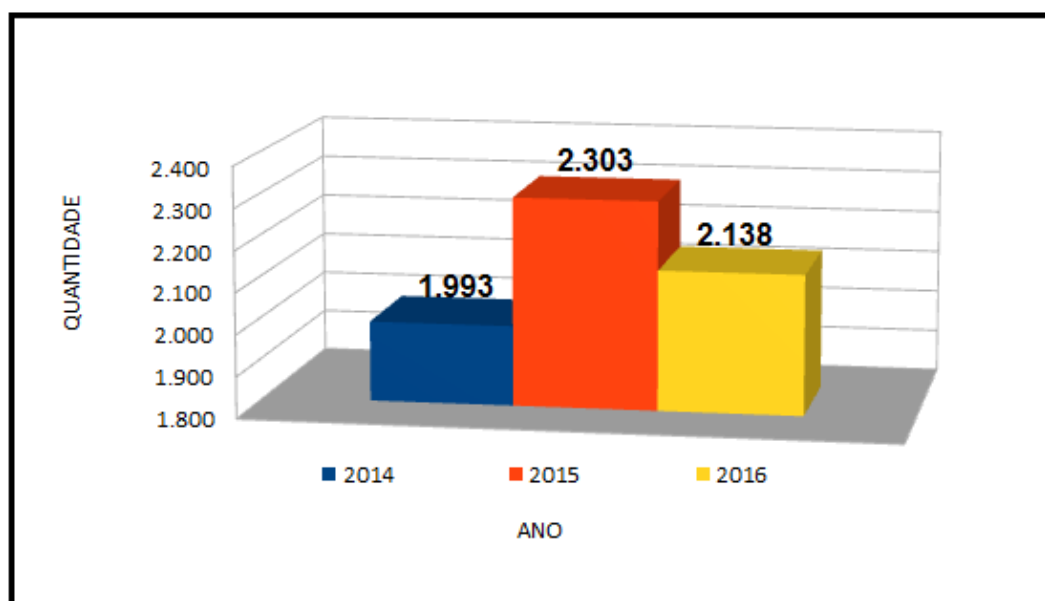
A devolução de carta precatória só acontece depois que seu cumprimento é efetivado, e através do SAJEST foi extraída a quantidade de cartas precatórias nos dois triênios analisados:

Gráfico 4: Triênio 2011/2012/2013 – Devolução de Carta Precatória.



Fonte: Autora (2017)

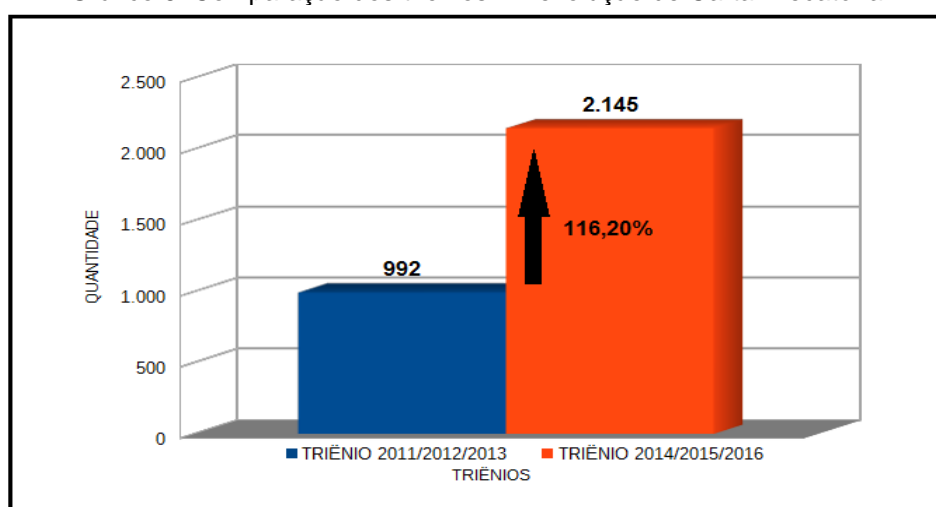
Gráfico 5: Triênio 2014/2015/2016 – Decurso de Prazo.



Fonte: Autora (2017)

No Gráfico 4, no ano de 2012 foi observado um pequeno aumento da quantidade de devolução de carta precatória em relação ao ano de 2011, esse aumento não se mostrou progressivo, pois no ano de 2013 foi observada a menor quantidade referente a esse ato. O triênio posterior, representado pelo Gráfico 5, mostra uma quantidade bem superior e com progressividade no decorrer de seus anos, observando que em 2016 só computamos dados até setembro, mas ele já ultrapassa a quantidade de devolução de cartas precatórias do ano de 2014. O gráfico a seguir evidencia a diferença entre esses triênios:

Gráfico 6: Comparação dos triênios – Devolução de Carta Precatória.



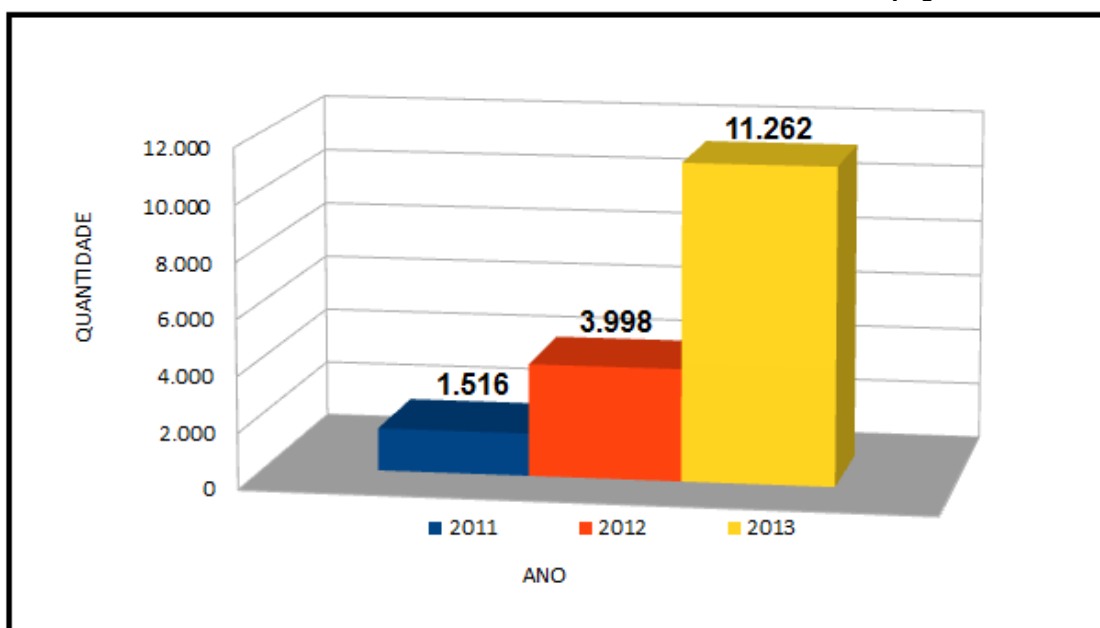
Fonte: Autora (2017)

Na comparação dos triênios verificou-se que no triênio 2014/2015/2016 houve um grande aumento de 116,20% em relação ao triênio anterior, representando, através dessa evolução quantitativa, uma resposta importante do trabalho realizado pela SEJUD I.

### 3.3 Processos transitados em julgado

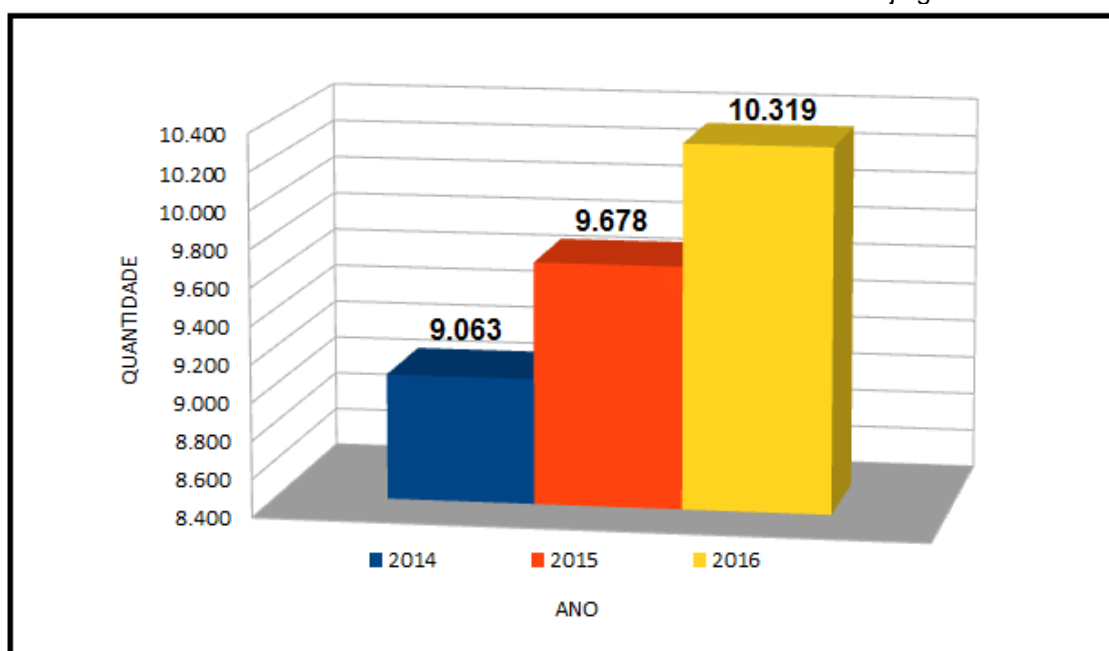
Quando o Magistrado profere uma decisão (sentença ou acórdão) as partes são intimadas para recorrer da sua decisão, para isso existe um prazo onde elas podem ou não se manifestar. Esgotado esse prazo e não existindo nenhuma manifestação nos autos é emitida uma certidão de trânsito em julgado que encerra a lide não podendo mais haver recurso. Essa certidão também pode ser emitida quando o processo “já passou por todos os recursos possíveis” de todas as instâncias e não se pode mais recorrer (Strazzi, 2014). Foram extraídas do SAJEST as quantidades de certidões emitidas para esse fim nos triênios em análise:

Gráfico 7: Triênio 2011/2012/2013 – Processos transitados em julgado.



Fonte: Autora (2017)

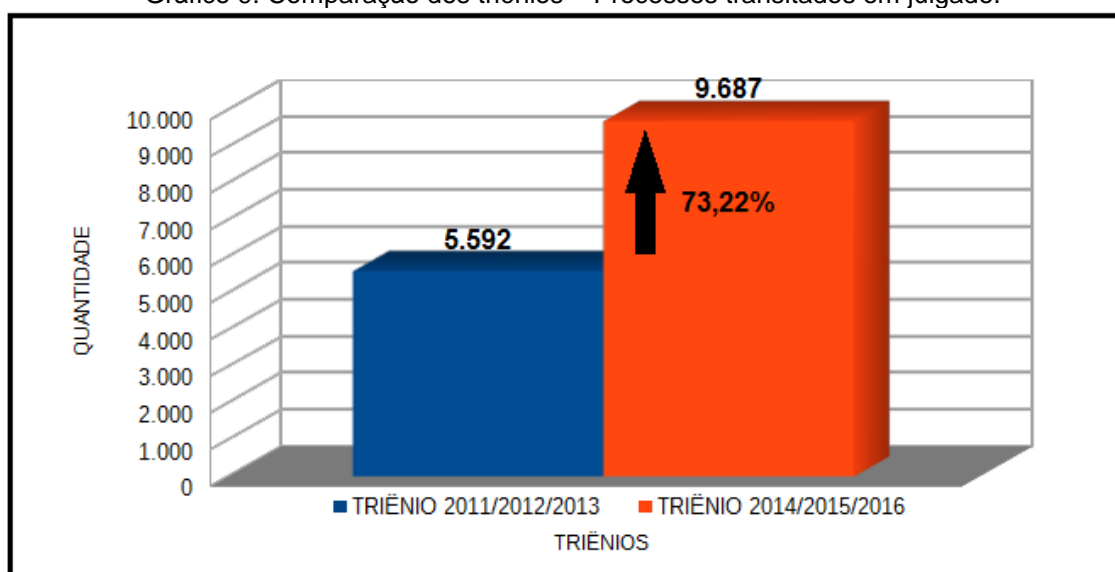
Gráfico 8: Triênio 2014/2015/2016 – Processos transitados em julgado.



Fonte: Autora (2017)

Nos dois triênios foi possível destacar progressões nas quantidades de processos transitados em julgado, mas em 2016 nota-se uma grande evolução em relação aos anos anteriores, devido a quantidade exposta ser de setembro e já quase alcançar o ano de 2013, ano de maior quantidade do objeto em questão. O gráfico a seguir traz a análise comparativa dos dois triênios e suas respectivas médias:

Gráfico 9: Comparação dos triênios – Processos transitados em julgado.



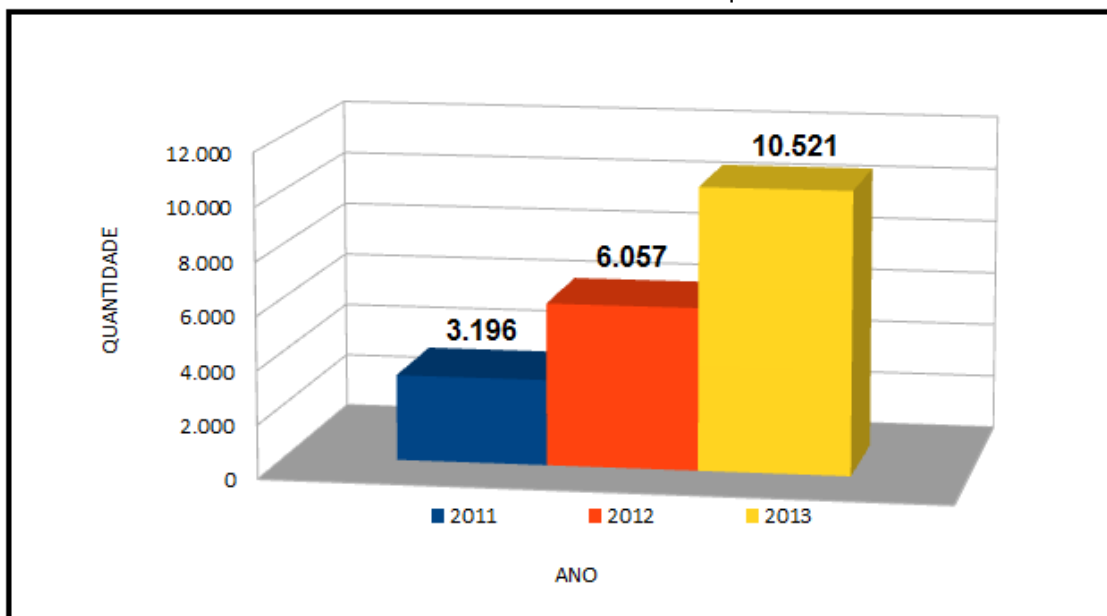
Fonte: Autora (2017)

A análise da quantidade de processos transitados em julgado é muito importante por representarem um dos últimos passos para o encerramento da lide, o que se afere do Gráfico 9 é que houve uma evolução de 73,22% quando se relaciona o triênio 2011/2012/2013 com o triênio 2014/2015/2016, mostrando que com as atividades da SEJUD I foi possível manter a evolução da prática desse ato.

### 3.4 Processos arquivados definitivamente

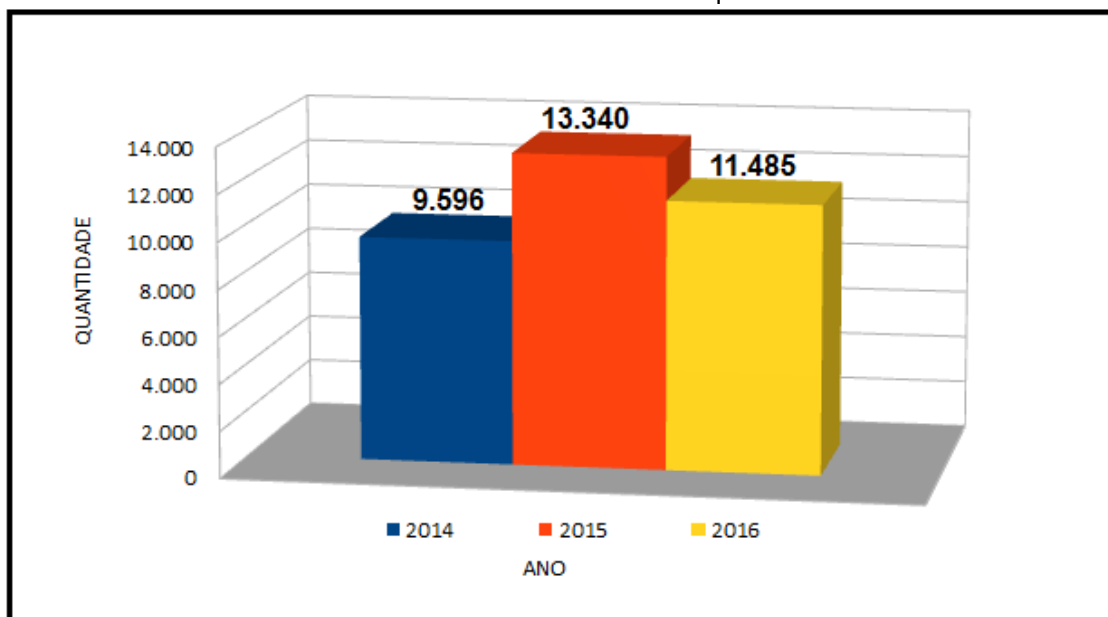
O arquivamento definitivo processual é o último passo quando se encerra a lide, nenhum ato das partes ou dos juízes poderá ser executado. Os gráficos a seguir mostram de maneira quantitativa todos os processos arquivados definitivamente e seus respectivos anos:

Gráfico 10: Triênio 2011/2012/2013 – Processos arquivados definitivamente.



Fonte: Autora (2017)

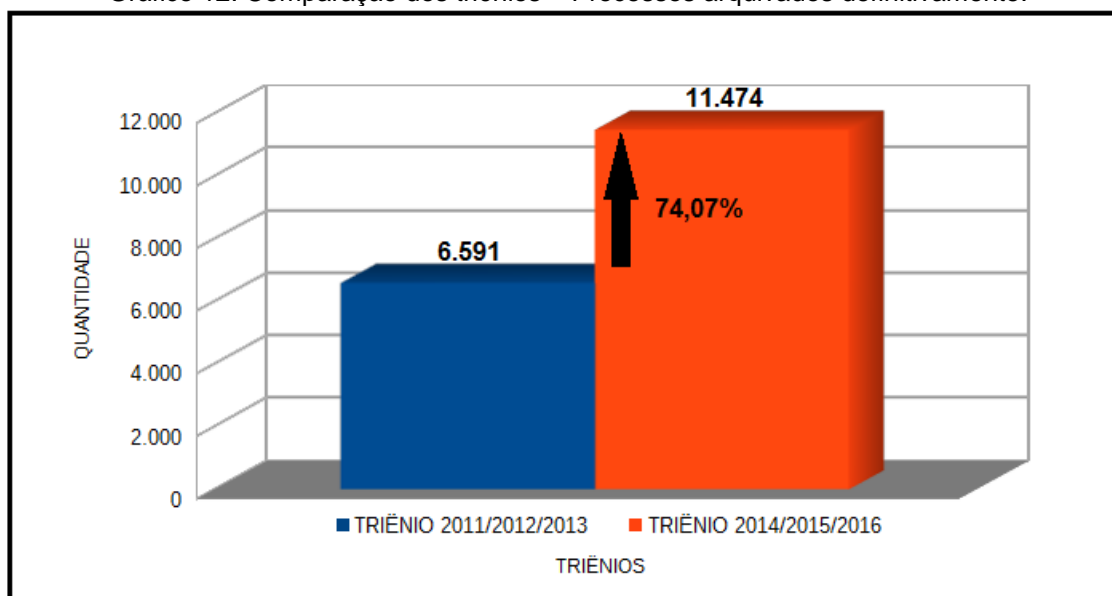
Gráfico 11: Triênio 2014/2015/2016 – Processos arquivados definitivamente.



Fonte: Autora (2017)

Analisando por triênio é possível aferir que houve uma progressão na quantidade de processos arquivados, mas ao analisar a passagem dos anos de 2013 para 2014 houve uma baixa considerável. Em 2016, acompanhando a alta da quantidade exarada desse ato, observa-se que em setembro essa quantidade já se ultrapassava a do ano de 2013, representante do maior número de processos arquivados definitivamente. O gráfico a seguir mostra de maneira comparativa os dois triênios representados através dos Gráficos 10 e 11:

Gráfico 12: Comparação dos triênios – Processos arquivados definitivamente.



Fonte: Autora (2017)

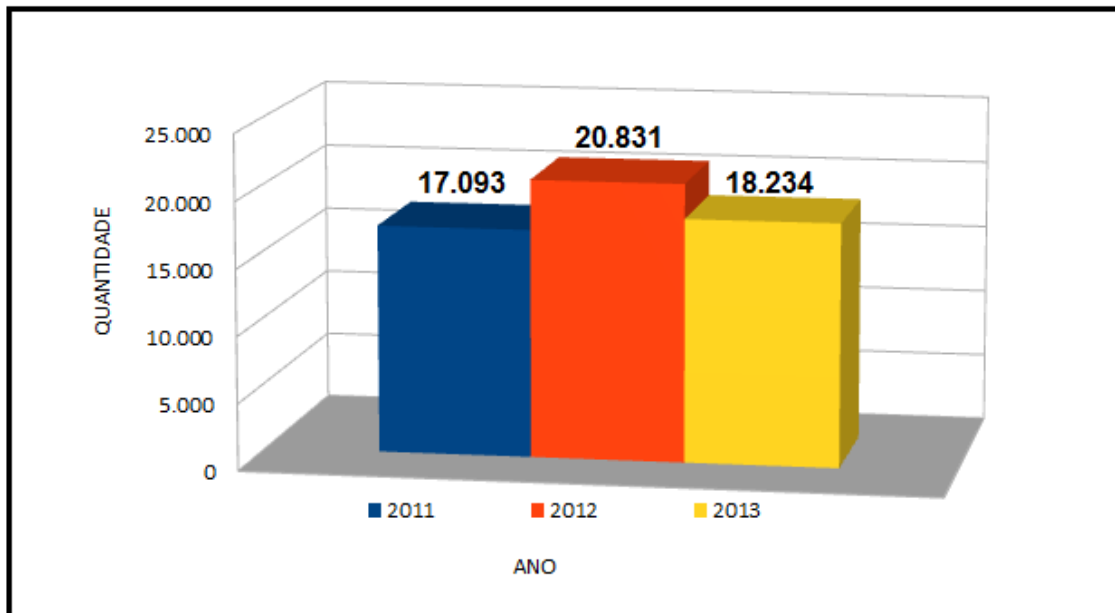
Fazer a comparação dos triênios que representam o antes e o depois da instalação da SEJUD I é de grande importância, pois reflete nas taxas de congestionamento do Judiciário.

O triênio 2014/2015/2016 se destaca por mostrar um crescimento de 74,07% em relação ao triênio anterior, comprovando uma baixa significativa na quantidade de processos que aguardavam seu arquivamento.

### 3.5 Expedição de mandados, cartas, ofícios, alvarás e atos ordinatórios

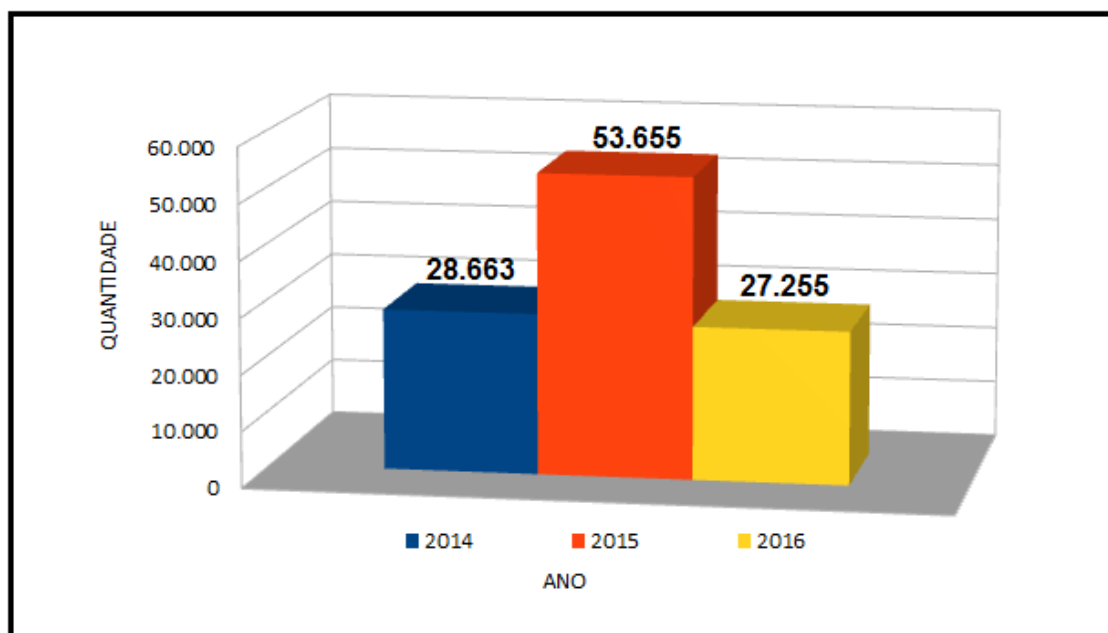
Segundo site do Poder Judiciário de Mato Grosso (2014), “um dos procedimentos que demandam mais tempo na hora de dar encaminhamento aos processos judiciais são a expedição de documentos”. A chegada da SEJUD I é bem focada nessa atividade, os gráficos a seguir mostram a quantidade de documentos expedidos (mandados, cartas, ofícios, alvarás e atos ordinatórios). Antes e depois da sua instalação:

Gráfico 13: Triênio 2011/2012/2013 – Expedição de mandados, cartas, ofícios, alvarás e atos ordinatórios.



Fonte: Autora (2017).

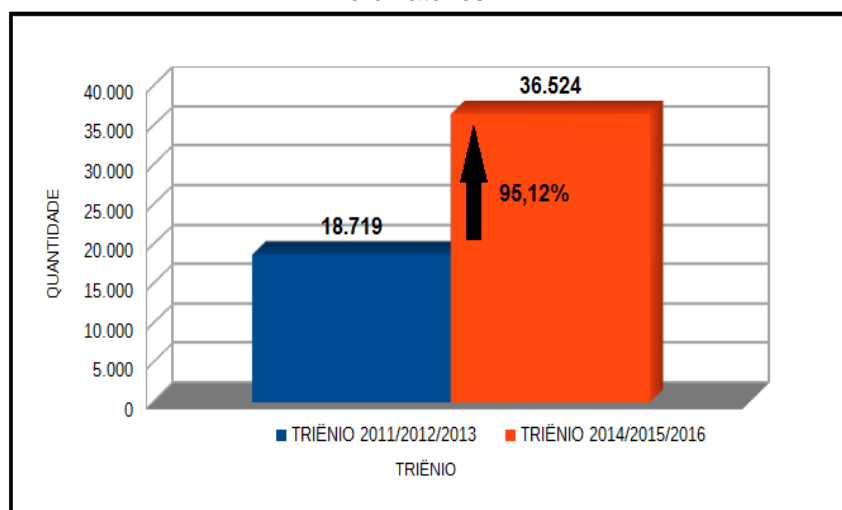
Gráfico 14: Triênio 2014/2015/2016 – Expedição de mandados, cartas, ofícios, alvarás e atos ordinatórios.



Fonte: Autora (2017).

O gráfico 14, representante do triênio 2014/2015/2016, mostra em toda sua vigência valores superiores aos do triênio 2011/2012/2013, cujo nem progressão de valores conseguiu obter, possuindo um aumento na quantidade da expedição de documentos entre os anos de 2011 e 2012 e depois uma queda entre os anos de 2012 e 2013. Apesar do triênio que representa a instalação da SEJUD I ter apresentado baixa entre os anos 2015 e 2016 (ressaltando que a pesquisa tem fonte de dados até setembro de 2016), seus valores ultrapassam qualquer ano do triênio anterior. O gráfico a seguir mostra essa comparação baseando-se na média dos anos do triênios:

Gráfico 15: Comparação dos triênios – Expedição de mandados, cartas, ofícios, alvarás e atos ordinatórios.



Fonte: Autora (2017).

A partir da análise comparativa dos dois triênios em questão observou-se um aumento de 95,12% na expedição de mandados, cartas, ofícios, alvarás e atos ordinatórios depois da instalação da SEJUD I. Essa é uma resposta fundamental para comprovação da eficiência das atividades desempenhadas pela SEJUD I, pois ela é responsável por impulsionar o processo jurídico e conseqüentemente diminuir a morosidade no judiciário.

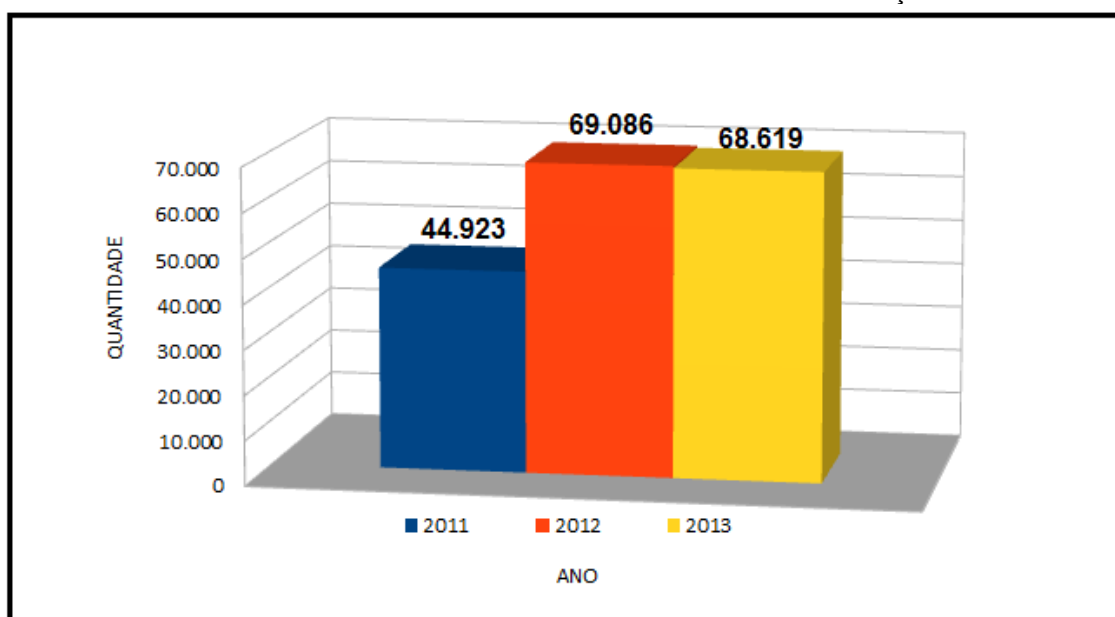
### 3.6 Encaminhamentos e publicações no DJ

Segundo o site institucional do portal de serviços e-SAJ do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE), e-SAJ é um “canal de comunicação entre o jurisdicionado e a justiça, que fornecerá respostas mais rápidas e eficientes”. Fundamentado na Lei 11419/06 que discorre sobre informatização do processo judicial o Portal preenche todas as condições de segurança exigidas através dele é possível realizar a “consulta aos cadernos das edições publicadas do Diário da Justiça Eletrônico”.

Ainda sobre o site institucional do TJCE, “o Diário da Justiça Eletrônico (DJ) é o órgão de comunicação oficial, publicação e divulgação dos atos processuais e administrativos do Poder Judiciário do Estado”.

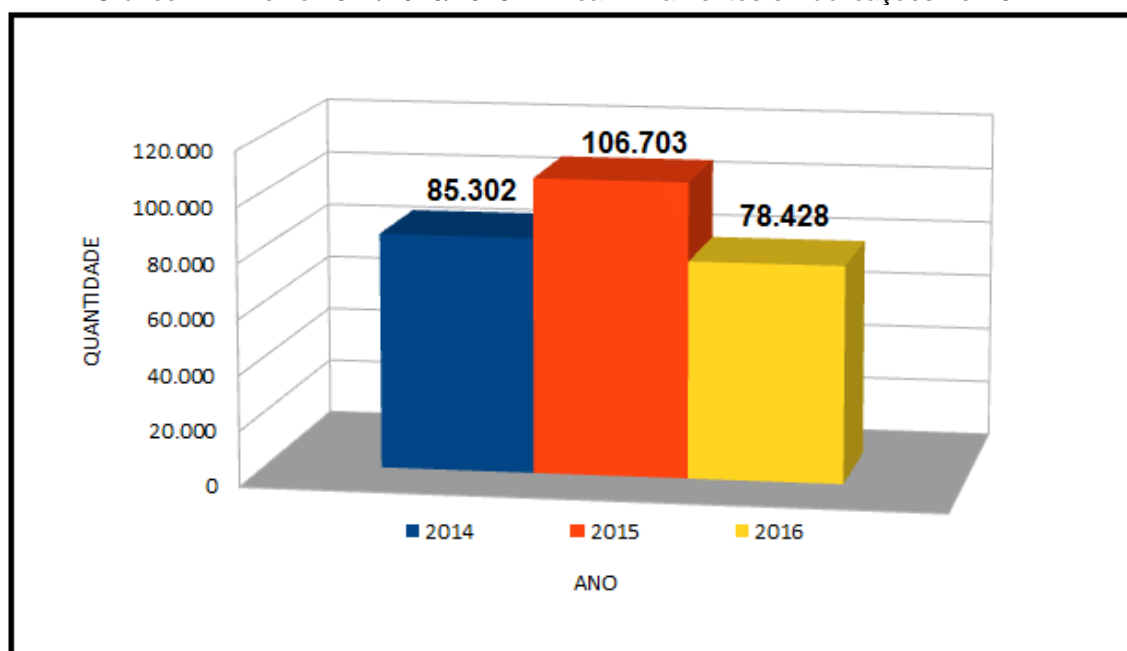
Os gráficos a seguir abordam a quantidade de encaminhamentos e publicações no DJ realizadas antes e depois da instalação da SEJUD I:

Gráfico 16: Triênio 2011/2012/2013 – Encaminhamentos e Publicações no DJ.



Fonte: Autora (2017).

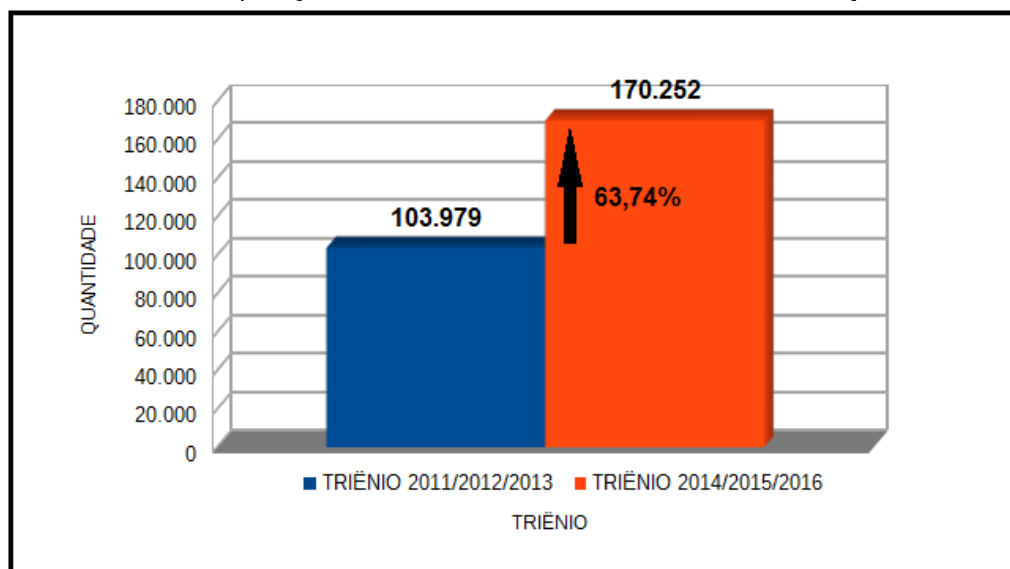
Gráfico 17: Triênio 2014/2015/2016 – Encaminhamentos e Publicações no DJ.



Fonte: Autora (2017).

É possível aferir dos gráficos 16 e 17 uma progressão na quantidade de encaminhamentos e publicações no Diário de Justiça, evidenciando que após a instalação da SEJUD I essa quantidade cresceu bastante, o gráfico a seguir mostra a comparação entre os triênios analisados a partir da média dos seus anos:

Gráfico 18: Comparação dos triênios – Encaminhamentos e Publicações no DJ.



Fonte: Autora (2017).

O procedimento de encaminhamento e publicações no DJ é realizado de maneira recorrente dentro do processo jurídico, com o aumento da demanda processual é evidente que seria necessário efetuar maiores quantidades desse procedimento, aferindo do Gráfico 18 um aumento de 63,4% após a instalação da SEJUD I.

### 3.7 Considerações Gerais

A tabela a seguir descreve todo o quantitativo analisado através dos gráficos anteriormente:

Tabela 2: Quantitativo de movimentações da Fazenda Pública.

CÓDIGO SAGEST	DOCUMENTOS / MOVIMENTAÇÕES	2011	2012	2013	MÉDIA DO TRIÊNIO	2014	2015	2016	MÉDIA DO TRIÊNIO	INCREMENTO
1051	CERTIDÃO DE DECURSO DE PRAZO	3.073	12.280	18.271	11.208	16.242	23.361	21.233	20.279	80,93%
50006	DEVOLUÇÃO DE CARTA PRECATÓRIA	974	1.039	963	992	1.993	2.303	2.138	2.145	116,20%
848	TRÂNSITO EM JULGADO	1.516	3.998	11.262	5.592	9.063	9.678	10.319	9.687	73,22%
246	ARQUIVAMENTO DEFINITIVO	3.196	6.057	10.521	6.591	9.596	13.340	11.485	11.474	74,07%
50201 50202 50271 50272 50275	EXPEDIÇÃO DE MANDADOS, CARTAS, OFÍCIOS, ALVARÁS E ATOS ORDINATÓRIOS	17.093	20.831	18.234	18.719	28.663	53.655	27.255	36.524	95,12%
50264 50265	ENCAMINHAMENTO E PUBLICAÇÃO NO DJ	44.923	69.086	68.619	60.876	85.302	106.703	78.428	90.144	48,08%
<b>TOTAL MÉDIAS</b>					<b>103.979</b>	<b>TOTAL MÉDIAS</b>			<b>170.252</b>	
						<b>MÉDIA INCREMENTAL</b>				<b>63,74%</b>

Fonte: Autora (2017).

Afere desta tabela que a média incremental após a criação da Secretaria Judiciária I na Fazenda Pública foi de 63,74% e 70.252 atividades realizadas a mais que o período anterior, representando um resultado bastante positivo.

Ao analisar sempre é importante frisar que os dados levantados para 2016 vão até setembro, ou seja, para uma futura análise desse ano, é possível que se obtenha uma maior quantidade dessas movimentações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho resultou da análise comparativa do quantitativo de atividades principais realizadas pela a Fazenda Pública do estado do Ceará nos triênios que anteciparam e sucederam a criação da Secretaria Judiciária Única I. Esta análise serviu como base para a verificação da eficiência desta secretaria desenvolvida pelo o Fórum Clóvis Beviláqua, em Fortaleza/CE.

A base da quantidade das principais atividades da SEJUD I foram executadas no período de janeiro de 2011 a setembro de 2016, período este que sinaliza dois triênios: o triênio 2011/2012/2013 e o triênio 2014/2015/2016, disponibilizados pelo diretor da SEJUD I, através do Sistema SAJ.

Até chegar nesta análise foram descritos os antecedentes históricos da criação da SEJUD I revelando aspectos do funcionamento da Fazenda Pública e como seus procedimentos eram realizados. Logo após, foi evidenciado a necessidade do Judiciário de acompanhar os avanços tecnológicos utilizados pela sociedade e o surgimento do processo eletrônico fazendo com que fosse repensando a maneira de se gerenciar e executar os processos jurídicos.

Em seguida discorreremos sobre o Sistema de Automação do Judiciário – SAJ, seus fluxos e subfluxos, os desafios enfrentados, a celeridade e confiança que ele agrega sendo uma das ferramentas que mais colabora para implementação do processo digital na justiça brasileira.

Para maior entendimento apresentamos portarias e leis que serviram de base para a criação da SEJUD I, sua estruturação administrativa, competências e importância dentro do âmbito do Judiciário.

Após essas explanações falamos sobre administração pública, modelos administrativos (Burocrático e Gerencial) e as reformas administrativas que eles representavam até chegar à reforma do judiciário.

Um aspecto bastante importante deste trabalho é a criação do Conselho Nacional de Justiça que modificou a estrutura do judiciário e passou a ser responsável pela fiscalização financeira e administrativa desenvolvendo plano de metas nacionais para reacender a confiança da sociedade no Judiciário e elevar a eficiência na prestação de serviços jurídicos implementando, assim, suas diretrizes.

A partir disto definimos eficiência onde a sua principal função é fazer com que o agente público desenvolva suas atividades com mais agilidade, menor dilapidação

do patrimônio público e visando o atendimento dos interesses coletivos da sociedade com qualidade e presteza.

Foram elencadas as principais atividades desenvolvidas pela SEJUD I para então quantificar e tornar base de análise comparativa deste trabalho.

O período da análise deste trabalho foi dividido em dois triênios, onde o primeiro representa os anos de 2011, 2012 e 2013 (período anterior a criação da SEJUD I) e o segundo representa os anos de 2014, 2015 e 2016 (período posterior a criação da SEJUD I).

Em continuidade podemos aferir que após a instalação da SEJUD I e com a base dos dados até setembro de 2016, apenas uma movimentação teve um incremento inferior a 50%. Ou seja, as movimentações aumentaram consideravelmente antes de terminar o ano de 2016.

Destacamos a quantidade de cartas precatórias devolvidas por representarem o maior aumento nesta análise com 116,20% de incremento, e serem responsáveis por um serviço eficiente que atua diretamente com outras comarcas do Brasil e pode influenciar positivamente na imagem do judiciário cearense.

É importante destacar, também, o aumento apresentado na expedição de mandados, cartas, ofícios, alvarás, e atos ordinatórios que foi de 95,12% com grandes expectativas com o fechamento do balanço total dessa atividade. Essa atividade impacta diretamente na celeridade processual e no tempo morto processual, demonstrando muita eficiência nesses quesitos.

A quantidade de certidões emitidas depois da criação da SEJUD I foi muito significativa representando um aumento de 80,93% na emissão de certidão de decurso de prazo e 73,22% na emissão de certidão de trânsito em julgado.

A quantidade de processos arquivados definitivamente aumentou 74,07%, passo muito importante para a Fazenda Pública, pois configura a baixa processual e evidencia a eficiência das atividades do judiciário cearense.

De forma global a quantidade de procedimentos realizados no segundo triênio aumentou 63,74 % em relação ao primeiro triênio o que representa

Baseando-se no conceito do princípio da eficiência e aferindo que as quantidades de movimentações obtiveram um aumento considerável podemos afirmar que a SEJUD I é um modelo eficiente de gestão.

Com a geração de maior quantidade de movimentações realizadas no período após a instalação da SEJUD I verifica-se também um aumento na agilidade dos

trâmites processuais e conseqüentemente menor valor ao custo processual, já que o mesmo não passará muitos anos sem movimentação jurídica. Com essas melhorias, também se melhora a credibilidade do judiciário perante a sociedade.

A análise também mostra que o modelo de Secretarias Judiciárias dá suporte ao desenvolvimento de uma melhor gestão no Judiciário sendo possível quantificar de maneira rápida a realidade vivida por ela, oferecendo, assim, uma importante base de dados para a tomada de decisões.

Diante desta conclusão é interessante a visualização deste trabalho por outras comarcas do Brasil, para que o modelo cearense torne base de gestão e execução de rotinas jurídicas tornando cada vez mais eficiente o serviço oferecido pelo o Poder Judiciário para a sociedade.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, Celso Ribeiro. **Curso de direito administrativo**. Imprensa. São Paulo, 2002.

BRASIL. **Constituição Federal (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Saraiva. São Paulo, 2007.

\_\_\_\_\_. **Lei 11.419, de 19 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre a informatização do processo judicial. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/l11419.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11419.htm)>. Acesso em: 01 abr. 2017.

BRITO, Alexandre José Trovão. **O modelo gerencial de administração...** Rio Grande, [2017]. Disponível: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=13056](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13056)>. Acesso em: 16 fev. 2017

CAMPOS, Lais. **O Processo Judicial Eletrônico como Instrumento de Celeridade e Acesso à Justiça**. Taubaté, 08 mai. 2015. Disponível: < <https://laisccampos.jusbrasil.com.br/artigos/186333592/o-processo-judicial-eletronico-como-instrumento-de-celeridade-e-acesso-a-justica>>. Acesso em: 14 fev. 2017.

CEARÁ. **Lei nº 12.342, de 28 de julho de 1994**. Dispõe sobre a divisão e a organização judiciária do Estado do Ceará. Disponível em <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=121828>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 15.833, de 30 de julho de 2015**. Dispõe organização administrativa do poder judiciário do Estado do Ceará. Disponível em < <http://www.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2016/06/Lei15833-2015.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

CHELAB, G. C.. **O processo judicial eletrônico da Justiça do Trabalho: vantagens, desvantagens e algumas novidades**. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região, Rio de Janeiro: TRT 1ª Região, v. 23, nº52., jul/dez 2012, p. 121-131.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. [2017]. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos-visitas-e-contatos>>. Acesso em 01 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. **CNJ Serviço: saiba a diferença entre carta precatória e rogatória**. Brasília, 13 jun. 2017. Disponível em: < <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/84455-cnj-servico-saiba-a-diferenca-entre-carta-precatoria-e-rogatoria>>. Acesso em 11 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Levantamento comprova benefícios do Projudi em Fortaleza**. Brasília, 09 de maio de 2008. Disponível em: < <http://www.cnj.jus.br/noticias/65110-levantamento-comprova-benefos-do-projudi-em-fortaleza>>. Acesso em 01 abr. 2017.

DAMACENO, Ludmila Barros. **O modelo burocrático e a gestão judiciária: caminhos para a celeridade processual**. Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas, Vitória da Conquista, n. 11, p. 11-27, 2011.

DE OLIVEIRA, Luciano Lima. A IMPLANTAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO POR MEIO DO CNJ. REVISTA ESMAT, v. 5, n. 6, p. 179-200, 2013.

DO ESTADO, Câmara da Reforma. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995.

FEITOSA, Antonio Alcy Cordeiro. **O poder judiciário: a morosidade no âmbito da justiça estadual**. Fortaleza, 2007.

FÓRUM CLÓVIS BEVILÁQUA. Fortaleza, 2015. **Contém informações institucionais, técnicas, notícias, projetos, publicações e serviços**. Disponível em: <<http://www.tjce.jus.br/institucional/forum-clovis-bevilaqua-institucional/>>. Acesso em: 22 mar. 2017

GAVIÃO, Alexandre Guimarães. **Os Princípios mais Relevantes do Direito Administrativo**. Revista da EMERJ, Rio de Janeiro, v. 11, n. 42, 2008. Disponível em: <[http://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj\\_online/edicoes/revista42/Revista42\\_130.pdf](http://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista42/Revista42_130.pdf)>. Acesso em: 9 abr. 2007.

GÓES, Beatriz de Castro. **Administração Pública sob o Princípio da Eficiência**. Artigo Científico - Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2010.

GONÇALVES, Maria Denise Abeijon Pereira. **A Gestão Pública sob o novo paradigma da eficiência**. Conteudo Juridico, Brasilia, 23 abr. 2012. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.36535&seo=1>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. Saraiva, 2012.

LOPES, Leopoldo Fernandes da Silva. **Processo e procedimento judicial virtual: comentários judicial à lei 11.419/06 e suas importantes inovações**. Rio Grande, 2007.

MACHADO, Marcelo Couto. **Princípio da eficiência da Administração Pública**. Amicus Curiae, v. 6, 2011.

MARTINS, Cristiane Fortes Nunes. **O Princípio da Eficiência na Administração Pública**. Teresina, [2017]. Disponível em: <<http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/32602-39847-1-PB.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral Da Administração: Da Revolução Urbana À Revolução Digital**. Editora Atlas SA, 2012.

MORAIS, Janaina Jacolina. **Princípio da eficiência na Administração Pública**. ETHOS JUS: revista acadêmica de ciências jurídicas. Avaré: Faculdade Eduvale de Avaré, v. 3, n. 1, p. 99-105, 2009.

NASCIMENTO, Marina Georgia de Oliveira e. **O Modelo Burocrático e o Modelo Gerencial de Administração Pública. Conteúdo Jurídico**, Brasília, 13 set. 2013. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.45093&seo=1>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

OLIVEIRA, Leonel Gois Lima. **Uma década de CNJ: reflexões sobre o envolvimento com a melhoria da eficiência do judiciário**. Brasília, 2015.

PEREIRA, Luciana Freitas. **O impacto causado pelo princípio da eficiência após a sua constitucionalização**. Portal da Educação, Sorocaba, 15 mar., 2012. Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/7123/O-impacto-causado-pelo-principio-da-eficiencia-apos-a-sua-constitucionalizacao>>. Acesso em: 22 mai. 2017.

REIS, Marcelo Loureiro. **Reforma do Estado: da administração burocrática à administração pública gerencial: o caso brasileiro**. Revista Foco, v. 7, n. 1, 2014.

SAJ – SISTEMA DE AUTOMAÇÃO DA JUSTIÇA. [2017]. Disponível em: <<http://www.sajdigital.com.br/o-saj/>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. **Por que o processo digital é um aliado do meio ambiente?**. Florianópolis, 20 de fevereiro de 2015. Disponível em: <<http://www.sajdigital.com.br/cases-de-sucesso/beneficios-ambientais-do-processo-digital/>>. Acesso em 22 abr. 2017.

SALGADO, Gisele Mascarelli. **Tempo morto no processo judicial brasileiro**. 2007. Disponível em <<http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/3837/Tempo-morto-no-processo-judicial-brasileiro>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

SENA, Gabriel A. **A Reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir das metas do Conselho Nacional de Justiça**. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, v. 36, 2012.

SENA, Gabriel Astoni; SILVA, Edson Arlindo; DE ALMEIDA LUQUINI, Roberto. **A reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir do modelo gerencial**. Revista de Ciências da Administração, v. 14, n. 33, p. 68, 2012.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2013

STRAZZI, Alessandra. **Trânsito em julgado – o que significa isso?**. São Paulo, 17 dez. 2014. Disponível em: <<http://alessandrastrazzi.adv.br/processo/transito-em-julgado-o-que-significa-isso/>>. Acesso em: 11 jun. 2017.

TJCE – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. **Diário da Justiça Eletrônico Portal de Serviço**. [2017]. Disponível em:

<[http://esaj.tjce.jus.br/WebHelp/id\\_diario\\_da\\_justica\\_eletronico.htm#7](http://esaj.tjce.jus.br/WebHelp/id_diario_da_justica_eletronico.htm#7) Portal e-SAJ>. Acesso em: 11 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Portal de Serviço.** [2017]. Disponível em: <<http://esaj.tjce.jus.br/esaj/portal.do?servico=740000>>. Acesso em: 11 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Virtualização do judiciário cearense.** Fortaleza, 22 dez. 2009. Disponível em: <<http://www.tjce.jus.br/noticias/virtualizacao-do-judiciario-cearense-2/>>. Acesso em: 16 fev. 2017.

VIANNA, Mariana. **Fórum implanta Núcleo de Expedição de Documentos.** Cuiabá, 21 nov. 2014. Disponível em: <<http://www.tjmt.jus.br/noticias/36852#>>. Acesso em: 11 jun. 2017.

Vieira, A. et al. **A era do processo sem papel.** A Revista Anamatra, Brasília, ano XXI, n. 58, p. 42-47, 2º semestre. 2009. Disponível em: <<http://www.anamatra.org.br/attachments/article/24319/00001776.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2017.