

***DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO  
JUDICIÁRIO: UM ESTUDO DE CASO  
COMPARATIVO DE EFICIÊNCIA ENTRE  
DUAS UNIDADES ANTAGÔNICAS DA  
CENTRAL DOS JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS  
DO RECIFE E CRIAÇÃO DE MODELO DE  
BOAS PRÁTICAS***

**Janáina de Holanda Costa Calazans**

Doutora, Centro Universitário UniFBV

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7033040279668782>

E-mail: [janaina.calazans@gmail.com](mailto:janaina.calazans@gmail.com)

**Luciano Barbosa da Silva**

Mestre, Centro Universitário UniFBV

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9965766444383345>

E-mail: [lucianorec@gmail.com](mailto:lucianorec@gmail.com)

**Artigo Original**

**Recebido em: 30 de Março de 2021**

**Aceito em: 20 de Agosto de 2021**

**RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo conhecer e analisar as práticas adotadas num Juizado Especial Cível de Recife, a partir da percepção dos agentes públicos, com ênfase na produtividade. O bom desempenho do judiciário é algo a ser buscado e esperado por todos os usuários. O Conselho Nacional de Justiça estabeleceu metas aprovadas pelos presidentes dos tribunais do Brasil, com o fim de dar celeridade processual. Para se fazer o estudo, explicou-se os conceitos de eficiência avaliada pelos critérios da produtividade e da qualidade, bem como eficácia e serviço público. A metodologia utilizada caracterizou a pesquisa como qualitativa e em relação ao objeto da pesquisa foi exploratória e descritiva, utilizando-se a modalidade do estudo de caso. Os sujeitos da pesquisa foram dois juizados especiais do Recife, escolhidos com base no critério de menor acervo processual. A partir dos dados obtidos através da entrevista, foi utilizado o método da análise de conteúdo, refletindo sobre as melhores práticas adotadas nestes juizados para obter uma melhor produtividade. Os principais resultados do estudo indicam que as unidades adotam métodos de trabalho que buscam a conclusão rápida do processo, utilizando-se de meios que desburocratizam o procedimento e antecipam o julgamento, com dispensa de audiência. Além disso, estabelecem metas para zerar o trabalho diariamente. Isso foi possível dando-se autonomia aos servidores para

movimentar os processos, que também procuram resolver as pendências processuais do juizado que passaram despercebidas valendo-se dos mecanismos de controle da corregedoria. O comprometimento da equipe com o resultado e cooperação entre os membros foram fatores imprescindíveis para o bom desempenho da unidade.

**Palavras-chave:** Juizado Cível. CNJ. Eficiência. Produtividade. Serviço Público Judiciário.

***PUBLIC JUDICIAL SYSTEM PERFORMANCE: A CASE STUDY ON THE EFFICIENCY BETWEEN TWO DIFFERENT UNITS OF THE CENTRAL OF SPECIAL CIVIL COURTS IN RECIFE AND THE CONCEPTION OF A MODEL OF GOOD PRACTICE***

**ABSTRACT**

This work aims to identify and analyze the practices adopted in a Special Civil Court in Recife, from the perception of public agents, with an emphasis on productivity. A good and sound performance of the judiciary should be pursued and expected by all users. The National Council of Justice established goals approved by the presidents of the courts of Brazil, in order to speed up proceedings. To carry out the study, the concepts of efficiency assessed by the criteria of productivity and quality, effectiveness and public service were explained. The methodology adopted characterized the research as qualitative and in relation to the research object it was exploratory and descriptive, using the case study research approach. The subjects of the survey were two special courts in Recife, selected on the basis of the lowest procedural collection criterion. From the data obtained through the interviews, the content analysis method was used, reflecting on the best practices adopted in these court cases to obtain better productivity. The main results of the study indicate that the units adopt working methods that seek to speed up the conclusion of the processes, using means that debureaucratize the procedure, anticipate the trial and exempt the hearing. In addition, they set goals to zero the pending matters daily. This was made possible by giving the servers autonomy to move the proceedings, who also sought to resolve the procedural pending matters that have gone unnoticed by means of internal affairs control mechanisms. The team's commitment to the results and the cooperation between members were essential factors for the good performance of the unit.

**Keywords:** Civil Court. CNJ. Efficiency. Productivity. Public Judicial Service.

**INTRODUÇÃO**

O Judiciário brasileiro representa um dos três poderes da União, estabelecido na Carta Magna de 1988. É, dessa forma, uma função que o Estado, de forma exclusiva, exerce através de decisões que resolvem os conflitos com força de coisa julgada, no

momento em que tal decisão é proferida em última instância do Judiciário, quando não há mais recurso possível e apresentado no prazo da lei (BANDEIRA DE MELO, 2014).

O Poder Judiciário Brasileiro divide-se em cinco ramos que são a Justiça Estadual, Federal, do Trabalho, Eleitoral e Militar. A Justiça Estadual reúne a maior parte dos casos que chegam ao Judiciário e também contempla a maioria das unidades judiciárias, cuidando de questões mais comuns e variadas, tanto na área cível quanto na criminal. Dentro desse ramo surgiram os Juizados Especiais que têm competência para processamento de causas cujo valor não exceda 40 salários mínimos (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2018).

Com base nos dados do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), no ano de 2019, a Justiça Estadual recebeu em primeiro grau 12.155.205 novos casos, enquanto que nos Juizados Especiais foram 5.193.140, valor que representa, portanto, 42,72% da quantidade recebida em primeiro grau. Entretanto, os Juizados Especiais representam apenas 13% das unidades judiciárias estaduais (num total de 1.242, enquanto que existe 8.303 varas), o que demonstra que seu volume de novos casos supera a média de todas as demais unidades judiciárias estaduais (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020).

No que tange à efetividade da instituição na distribuição da justiça, há uma forte crítica ao Judiciário, comumente chamada de “crise” da justiça. Essa situação foi, inclusive, objeto de pesquisa por parte do Instituto Brasileiro de Direito e Política de Segurança Pública (IDESP), onde 570 juízes foram entrevistados. Desses, 70,2 % concordam inteiramente ou em termos com a existência dessa chamada “crise” (SADEK, 2010).

Nesta pesquisa, foram formuladas propostas para agilizar o funcionamento da justiça, onde, segundo Sadek (2010), os juízes entrevistados indicaram a criação de Juizados Especiais (83,5 %) como medida de muita ou extrema importância, o que demonstra a relevância de tal unidade judiciária na solução desta crise.

Para Shihata (1995), existe a necessidade de uma reforma judicial, pensando, além de outros fatores, na modernização judicial e treinamento de juízes e funcionários do tribunal, objetivando o maior acesso para os vulneráveis.

O desempenho insuficiente do judiciário leva os bancos a aumentarem seus *spreads*, as empresas não investem ou reduzem o seu investimento, não terceirizam atividades relacionadas ao seu processo produtivo, ocorre substituição de trabalhadores

por máquinas, aceitação de maus acordos, terceirização de tarefas que requeiram muita mão de obra, cautela especial na escolha de parceiros comerciais e não realização de negócios com parceiros de outros estados em que a justiça se mostre pouco confiável. Tal constatação foi obtida a partir de uma pesquisa com empresários (PINHEIRO, 2014).

Nos dias atuais, o que se constata é a busca por parte dos tribunais brasileiros do aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, criando Metas Nacionais, visando proporcionar à sociedade serviço mais célere, com maior eficiência e qualidade. Tais metas são aprovadas pelos presidentes dos tribunais no Encontro Nacional do Poder Judiciário – ENPJ, organizado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) anualmente. A celeridade processual foi, sem dúvida, tema predominante nesses últimos anos (CNJ, 2018).

Para o ano de 2020, foi estabelecido como META 1: Julgar mais processos que os distribuídos (Todos os segmentos) e como META 2: Julgar processos mais antigos (Todos os segmentos). Para cumprir tais metas, está sendo exigida mais eficiência nas unidades judiciárias, e os tribunais têm voltado sua atenção para os Juizados Especiais, em razão da demanda que o mesmo absorve.

Com esta contextualização, o problema abordado neste trabalho acadêmico consiste em:

Diante do protagonismo dos Juizados Especiais na solução da crise do Judiciário, quais as práticas que asseguram uma maior produtividade em um Juizado Especial Cível na cidade de Recife-PE, segundo a percepção dos agentes públicos envolvidos?

O desempenho do Judiciário é um tema pouco explorado, sobretudo na área da administração pública, o que se percebe pela carência de volume e sistematização teórica e metodológica nas pesquisas nessa área (GOMES; GUIMARÃES, 2013).

Para Pinheiro (2014), há pouco conhecimento sobre o Poder Judiciário, não obstante se percebe alto grau de insatisfação com o seu desempenho que leva a uma urgente e importante necessidade de reforma em tal poder. Isso é perceptível no momento em que se constata que dos três ramos do governo, o Poder Judiciário é o menos estudado, que no caso Brasil, com relação aos demais países do Terceiro Mundo, representa uma lacuna mais séria. Para este autor, o retorno do Estado de Direito, com o fim do regime militar, levou os estudos sobre o sistema legal a focarem principalmente nas ameaças aos

direitos humanos básicos e na desigual distribuição da justiça, com destaque para as questões de gênero e cor.

Pode-se observar nas pesquisas já revisadas, publicadas entre 1992 e 2011, pontos convergentes ao tema desempenho, mas que seus resultados consolidados geram discussões vagas. Nos pontos divergentes do tema, as questões ficam abertas, deixando lacunas que precisam ser exploradas (GOMES; GUIMARÃES, 2013).

Ainda para Gomes e Guimarães (2013), é necessária a avaliação do desempenho dos juízes, bem como o desenvolvimento de estudos que não somente descrevam, mas que também expliquem os resultados observados.

Destarte, a presente pesquisa busca contribuir amenizando esta lacuna no que se refere aos Juizados Especiais Cíveis de Recife-PE, os quais estão inseridos nas unidades da justiça estadual que recebem proporcionalmente o maior número de ações, como se pode depreender dos números obtidos no CNJ (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020). Nesse órgão, o volume de demandas aumentou espantosamente desde a sua criação em 1988, e o que seria um microssistema na justiça brasileira divide, hoje, com a justiça comum, o papel de grande protagonista do sistema (SILVA, 2015).

Para atingir seus objetivos, nos juizados predominam a simplicidade e a oralidade do procedimento, facilitando o amplo acesso à justiça, principalmente para aqueles que não possuem assistência de advogado e que não podem pagar as custas do processo. Essas duas exigências, inclusive, têm sido um grande empecilho para boa parte dos cidadãos que procura a justiça. Por isso, o sistema dos juizados especiais é a vertente da justiça que proporciona à população a possibilidade de buscar seus direitos, gozando de todas os benefícios estabelecidos pela lei (RAMOS JUNIOR, 2015).

No plano teórico, os juizados especiais representam a síntese do modelo idealizado de acesso à justiça; e no plano prático, o canal concreto em que a população brasileira escolheu para tutelar seus direitos. Isso pode ser facilmente percebido pelo tipo de demanda ajuizada, que basicamente trata das relações de consumo contra bancos e corporações de telecomunicações e INSS. Essas demandas são formuladas por cidadãos que buscam solucionar conflitos que surgem contra grandes empresas ou burocracias governamentais (SILVA, 2015)

Pesquisa realizada por Gomes e Guimarães (2013), intitulada Desempenho no Judiciário - Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa, onde os autores revisaram

estudos empíricos realizados entre 1992 e 2011, indica que o tema desempenho no Judiciário é socialmente importante, e conclui que “a pesquisa nessa área ainda carece de volume e sistematização teórica e metodológica que possibilitem a institucionalização do conhecimento”. (GOMES; GUIMARÃES, 2013, p. 1). Ainda afirma que o tema Eficiência do Judiciário é pouco explorado na área de administração pública.

Tal constatação também foi feita por Nogueira (2011), indicando que apenas 0,8% das publicações dos principais periódicos e encontros científicos em administração pública no Brasil, no período de 1995 a 2008, tinham como tema principal o Judiciário, o que demonstra a grande carência que existe no meio acadêmico de estudos sobre o tema.

Lembram, ainda, Gomes e Guimarães (2013) que houve um aumento considerável na demanda por justiça, e que o Judiciário, que é sustentado por recursos públicos, deve prestar conta do que faz.

Entre as dimensões de desempenho analisadas na pesquisa, eficiência e celeridade são as mais indicadas. No Judiciário, eficiência refere-se à maneira como os tribunais gerenciam os recursos disponíveis em função dos produtos gerados. Como não existe um tribunal considerado eficiente, as comparações com outros são os pontos de referência. Observou-se que nos estudos que focalizaram a dimensão eficiência, a categoria mais lembrada foi produtividade. Para medir a produtividade de tribunais, a variável mais utilizada foi a quantidade de processos concluídos (GOMES; GUIMARÃES, 2013).

No que se refere aos Juizados Especiais Cíveis, foi constatado em pesquisa realizada por Guedes (2013), que eles representam as unidades judiciárias mais eficientes. Tal estudo foi feito com base nos dados do Poder Judiciário do Distrito Federal.

Diante do exposto, face à necessidade já indicada pelos pesquisadores anteriormente citados, de uma agenda de pesquisa que tenha como tema a eficiência no judiciário, e buscando o cumprimento das metas estabelecidas pelo CNJ, esta pesquisa deverá apresentar modelo de práticas que poderá ser adotado pelas unidades dos Juizados Especiais Cíveis, e oferecerá aos diretores dos tribunais um estudo que possa ser de utilidade para os demais juizados espalhados pelo país.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Faz-se necessário elucidar os conceitos de eficiência, eficácia e serviço público antes mesmo de descrever as práticas que devem ser adotadas com vistas a uma maior produtividade num Juizado Especial Cível.

Por eficiência entende-se o realizar tarefas ou atividades de forma correta e inteligente, utilizando dos recursos com melhor aproveitamento e com menor esforço possível (MAXIMIANO, 2000). Para Jacobsen (2012), eficiência é fazer algo bem feito, em sentido mais amplo, independente de se o que está sendo feito é realmente o que se deveria fazer.

Com o advento da Emenda Constitucional nº 19/98, a eficiência passou a ser um princípio constitucional que deve nortear a Administração Pública. Tal necessidade já havia sido prevista na lei 8.987/95, que versa sobre concessão e permissão de serviços públicos, que, em seu parágrafo 1º do art. 6º, caracteriza o serviço adequado como aquele “que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas”. Assim, deve a administração agir de modo rápido e preciso, produzindo resultados satisfatórios às necessidades da população, contrapondo-se à lentidão, ao descaso, à negligência, à omissão, que são características normais da Administração Pública brasileira, com raras exceções. Tal princípio não significa que a legalidade será sacrificada, pois os dois princípios constitucionais da Administração devem conciliar-se, buscando esta atuar com eficiência, dentro da legalidade (MEDAUAR, 2006).

Maximiano (2000) estabelece dois critérios para se avaliar a eficiência, que são a produtividade e a qualidade.

A produtividade é a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos. Tomando como exemplo os Juizados Especiais Cíveis de Recife, levando em conta que cada unidade tem um juiz titular que exerceu suas funções no mês de outubro de 2019, e quantidade sentenças proferidas, foi verificado que no 2º Juizado foram proferidas 409 sentenças, enquanto que no 9º Juizado proferiram-se 263 sentenças. Pode-se dizer, assim, que a produtividade 2º Juizado foi bem superior à do 9º Juizado.

Outro exemplo em que se pode demonstrar a produtividade é verificar o acervo, medida com base na quantidade de processos ativos. Essa informação traz uma realidade mais completa da unidade, pois não mostra apenas a situação em um mês, como no exemplo anterior, mas reflete o quadro geral da mesma. Tomando-se por base as unidades

do exemplo anterior, o 2º Juizado terminou o mês com um acervo 2492 processos ativos; enquanto que o 9º Juizado com 1255, quase a metade daquele. Assim, a produtividade geral do 9º Juizado é superior à do 2º Juizado, embora no mês de outubro este tenha produzido mais sentença.

Para Maximiano (2000), a qualidade, que é o outro critério para avaliar a eficiência, é obtida quando o produto ou serviço atinge aquilo para o qual se propôs. A qualidade planejada trata-se de todas as especificações do desempenho, forma ou conteúdo de um produto ou serviço. O grau de conformidade ou aceitação é medido pela coincidência entre a qualidade planejada e as características que o produto de fato apresenta. A qualidade de um produto é alta quando houver maior coincidência entre a qualidade planejada e a sua aceitação. Quando não se estabelece uma boa relação entre esses dois pontos, o produto ou serviço é defeituoso, e por isso precisa ser refeito. Tais situações devem ser evitadas, pois produzirão custos para o sistema, retrabalho, defesa em tribunais, caracterizando um sistema ineficiente.

O ideal para se avaliar a eficiência é considerar simultaneamente tanto a produtividade quanto a qualidade do serviço (MAXIMIANO, 2000).

Vale salientar que, para Fochezatto (2010), quando se fala em eficiência de unidade judiciária, pensa-se em rapidez no andamento dos processos judiciais. Isso se traduz em capacidade de produzir mais sentenças e acórdãos sem empregar mais de qualquer um dos recursos materiais e humanos disponíveis, bem como com rapidez na produção de tais produtos, pois um órgão eficiente será capaz de produzir uma quantidade maior de sentenças por unidade de tempo.

Para este autor, é preciso traçar uma fronteira de eficiência composta pelas unidades de máxima produtividade no processo de transformação de recursos em produtos (no caso sentenças, acórdãos, etc.), e assim fazer a avaliação de outras unidades produtivas. Tais parâmetros servirão, com relação às unidades ineficientes, de estímulo para se alcançar o nível máximo de produção a ser alcançada com determinada quantidade de recursos, ou se saber o nível mínimo de recursos necessários para se alcançar uma determinada meta de produção.

Por outro lado, não é uma tarefa fácil avaliar qualitativamente o que se produz no Judiciário, pois uma decisão judicial envolve partes diferentes, que saem do processo de litígio, geralmente, com diferentes percepções. Por tal motivo, é mais fácil o Judiciário

ser avaliado com base em indicadores quantitativos, o que torna tal procedimento alvo de críticas, pois o mérito das decisões não é levado em consideração (GOMES; GUIMARÃES, 2013). A bem da verdade, não se pode avaliar o mérito das decisões para efeito de pesquisa, pois tal controle é feito pelas instâncias superiores do Judiciário e tal avaliação não obedece a critérios objetivos. Para Abramo (2010), não se pode deixar de medir o que se pode medir, usando tal dificuldade de avaliação como desculpa, pois particularidades com diversos graus de subjetividade são importantes para avaliar juízes e tribunais.

O presente trabalho leva em consideração que uma unidade eficiente é a que mais produz, independente da qualidade de suas sentenças e decisões. Isso se justifica pelo fato do controle sobre tal qualidade já ser feito pelos tribunais e, no caso dos Juizados Especiais Cíveis, pelo Colégio Recursal, que tem a prerrogativa de analisar as decisões, conforme disposto no artigo 2º da RESOLUÇÃO Nº 409, DE 18 DE MAIO DE 2018 do TJPE, que expressa que “Os Colégios e as Turmas Recursais constituem a última e única instância em matéria de recurso contra as decisões proferidas pelos Juízes dos Juizados Especiais”.

Verificou-se, ainda, na pesquisa de Gomes e Guimarães (2013), que a comparação entre unidades é um tipo de avaliação que permite identificar quais unidades devem ser imitadas e as que precisam buscar melhorias nos seus processos produtivos. Entre os critérios de comparação utilizados, há os focados em produtos, onde se busca estimar quanto poderia ser produzido com os mesmos insumos. Há também as análises comparativas que apontam as características dos tribunais mais e menos eficientes. Nesses estudos pode-se estabelecer o percentual de aumento possível na produção de uma unidade ineficiente, utilizando-se a mesma quantidade de recursos, apenas com o aperfeiçoamento da gestão administrativa dos processos internos.

A eficácia se relaciona com os objetivos e resultados, significa, segundo Jacobsen (2012), atingir os objetivos planejados, fazendo aquilo que precisa ser feito, determinando metas e medidas certas para alcançá-las (JACOBSEN 2012). É o grau de coincidência entre os resultados alcançados e os objetivos traçados. Indica a capacidade de um produto ou sistema de se resolver um problema. Para saber o grau de eficácia de algo é preciso conhecer os seus objetivos e quais os resultados que de fato foram alcançados (MAXIMIANO, 2000).

A lei de número 13.019/2014, que disciplina as parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, estabelece em seu artigo 67º, parágrafo 4º, que a eficácia das ações executadas em tais parcerias, ou que já foram realizadas deverão mencionar, obrigatoriamente, os resultados já alcançados e seus benefícios; os impactos econômicos ou sociais; o grau de satisfação do público-alvo; e a possibilidade de sustentabilidade das ações após a conclusão do objeto pactuado.

No museu temos vários exemplos de eficiência, como máquinas de escrever, calculadoras mecânicas, discos de vinil e outros produtos que, junto com profissões se tornaram superadas por causa de sua eficácia, pois perderam a capacidade de resolver problemas.

Para se conhecer a eficácia de uma organização é preciso compreender seu ambiente. Compreender assim as pessoas, outras organizações, eventos e situações com as quais ela mantém alguma relação. Daí surgiu o termo *stakeholders*, que diz respeito exatamente às pessoas diretamente interessadas e envolvidas em uma organização, como clientes, funcionários, contribuintes, membros da comunidade e acionistas. Esses são diretamente interessados e afetados pela eficácia e eficiência da organização (MAXIMIANO, 2000).

Para este autor, a organização tem uma razão de existir, e, através do fornecimento de produtos ou serviços que atendem às necessidades das pessoas, mantém uma espécie de troca de recompensas por contribuições com elas. Essa troca mantém a organização funcionando.

Maximiano (2000) assevera que para cada pessoa envolvida na organização existe uma contribuição fornecida à organização e uma recompensa recebida desta. O acionista investe o capital e tem a recompensa do retorno do investimento. O trabalhador, dá o seu trabalho e experiência e recebe salário, benefícios e carreira. Para os fornecedores, matéria prima e peças retornam como rendimentos e mercado. Com relação ao governo, este oferece infraestrutura e recebe impostos, taxas, contribuições. Por último, os clientes ou contribuintes trás o pagamento de produtos e impostos e tem como recompensa os produtos ou serviços.

Estudar a eficácia consiste em analisar essas trocas, e ela é medida pela coincidência de interesses entre os dois lados. Quando essa relação de troca é positiva, a eficácia aumenta.

Para Maximiano (2000), a eficácia pode ainda ser medida pela troca de energia que ocorre entre o ambiente e a organização. Para a organização funcionar, o ambiente fornece energia como matérias-primas, pessoas, capital e informação. Assim, a eficácia depende de como a organização antecipa, acompanha e define estratégias para lidar com as influências recebidas do ambiente. Essas influências podem ser categorizadas como tecnológicas (equipamentos, processos), sociais (população, hábitos, valores), econômicas (renda, taxa de emprego) e políticas (legislação, taxação).

Por sua vez, a organização devolve o que recebe em produtos e serviços, mas não é só isso, há outros resultados produzidos, alguns até involuntários como aumento de qualificação de pessoas, retorno de investimento, salários, tributos, acidentes de trabalho, poluição e consumo de recursos naturais. Como os ambientes não são estáticos, a eficácia varia com o tempo. Assim é preciso manter um estado de equilíbrio dinâmico, ajustando-se sempre às mudanças do ambiente. Assim, uma medida de sua eficácia é a sobrevivência de uma organização num ambiente em mudança.

Para Medaur (2018), eficácia no setor público quer dizer realização do efeito ou efeitos a que o ato administrativo visa, é a produção de efeitos jurídicos.

O bom desempenho que se busca no serviço público, depende do uso racional dos recursos disponíveis para alcançar as metas estabelecidas. Para tanto, o planejamento estratégico define o que a organização quer atingir no futuro, e nesse contexto, deve-se buscar medidas de desempenho, tendo o cuidado para que as organizações não atinjam padrões de eficiência na prestação de serviços com pouca importância para os usuários e cidadãos, pois seriam comprometidas a eficácia e efetividade das atividades que seriam prioritárias para a administração pública (ALONSO, 1999).

Renault (2005) enumera os problemas que explicam o mau funcionamento do sistema judicial no Brasil, que são a) lentidão na tramitação dos processos judiciais; b) pouca transparência; c) obsolescência administrativa; d) dificuldade de acesso; e) complexidade estrutural; f) concentração de litigiosidade; e g) desarticulação institucional.

Segundo Villa (1995), conforme citado por Di Pietro (2017), na Administração de um Estado, a eficácia é um princípio que não se deve subestimar, pois para os cidadãos o serviço público deve ser prestado adequadamente. Entretanto, essa eficácia não se pode confundir com a das organizações privadas, nem é um valor absoluto diante dos demais

valores, pois o princípio da legalidade deve ser resguardado. Havendo inadequação deste último às necessidades presentes, deverá este ser modificado, mas nunca se deve admitir uma atuação administrativa contrária ao direito, mesmo sendo elogiado em termos de pura eficiência.

Ao se falar em serviço público, por se tratar de um termo cuja conceituação não pode ser feita de forma simples, tomamos a definição apresentada por Celso Antônio Bandeira de Melo (2014):

Serviço público é toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material destinada à satisfação da coletividade em geral, mas fruível singularmente pelos administrados, que o Estado assume como pertinente a seus deveres e presta por si mesmo ou por quem lhe faça as vezes, sob um regime de Direito Público - portanto, consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais -, instituído em favor dos interesses definidos como públicos no sistema normativo (BANDEIRA DE MELO, 2014, p. 695).

Por meio de tal atividade, busca-se proteger de modo eficiente as conveniências da coletividade, bem como defender a boa prestação de serviço em relação à obstaculização de terceiros, ao próprio Estado e ao sujeito que a está desempenhando (concessionário ou permissionário) (BANDEIRA DE MELO, 2014).

O serviço público é regido, segundo Bandeira de Melo (2014, p. 702), pelos seguintes princípios:

- a) dever inescusável do Estado de promover-lhe a prestação – que pode ser realizada de maneira direta ou indireta (autorização, concessão ou permissão);
- b) princípio da supremacia do interesse público – que busca as conveniências da sociedade quanto à organização e funcionamento;
- c) princípio da adaptabilidade – que está relacionado à atualização e modernização;
- d) princípio da universalidade – que é aberto à generalidade do público;
- e) princípio da impessoalidade – que não pode haver discriminações entre usuários;
- f) princípio da continuidade – que não pode ser interrompido;
- g) princípio da transparência – o público deve ter conhecimento de tudo no que concerne ao serviço e à sua prestação;

- h) princípio da motivação – que é o dever de fundamentar todas as decisões relativas ao serviço;
- i) princípio da modicidade das tarifas – que não pode ser deveras oneroso para a sociedade o pagamento pelo serviço;
- j) princípio do controle interno e externo de suas atividades.

A titularidade dos serviços públicos, como já se percebe, é do Estado que poderá prestá-los diretamente ou promover-lhes a prestação, conferindo autorização, permissão ou concessão para que seja efetuado por outras pessoas. (BANDEIRA DE MELO, 2014).

A Constituição Federal fez algumas distinções entre os serviços públicos, classificando-os, segundo Bandeira de Melo (2014, p. 712), como: a) serviços de prestação obrigatória e exclusiva do Estado, como serviço postal, correio aéreo nacional; b) serviços de prestação obrigatória do Estado, devendo outorgar em concessão a terceiros, como os serviços de telecomunicações; c) serviços de prestação obrigatória pelo Estado sem exclusividade, que são os serviços de educação, saúde, previdência e assistência social e de radiodifusão sonora e de sons e imagem; e d) serviços de prestação não obrigatória pelo Estado, mas não os prestando é obrigado a promover-lhes a prestação, tendo, pois que outorgá-los em concessão ou permissão a terceiros, nos quais estão incluídos todos os demais serviços.

Através do Poder Legislativo, o Estado reconhece uma atividade como serviço público. É preciso, entretanto, que não ultrapasse os limites constitucionais, sobretudo levando-se em consideração as normas de ordem econômica que são garantidoras da livre iniciativa. Assim, o Estado pode exercer em caráter excepcional atividades empresariais, pois os serviços onde houver exploração de atividade econômica são serviços privados. Entretanto, a Constituição não define o que é “atividade econômica”, o que dá ao legislador a liberdade de estabelecer o que é serviço público, e, por exclusão, se estabelecerá a área considerada de serviço privado. Isso não quer dizer que ele terá uma liberdade absoluta, e sim que o constituinte considerou o sentido comum da palavra, segundo os padrões culturais da época e convicções da sociedade.

Para Hely Lopes Meirelles (2015), o conceito de serviço público não é uniforme na doutrina, pois pode nos apresentar uma noção orgânica, quando considera os que são prestados por órgãos públicos; um conceito formal, quando o identifica por características extrínsecas; podendo até nos apresentar um conceito material, definindo-o por seu objeto.

Tudo isso nos mostra que o seu conceito é variável e flutuante ao sabor das necessidades e contingências de cada comunidade e em cada momento histórico.

Assim, o serviço público é o que é exercido pela Administração ou por quem ela delega, sujeito a normas e controles estatais, objetivando à satisfação de necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, ou apenas conveniência do Estado (MEIRELLES, 2015).

No direito brasileiro, o conceito adotado para serviço público é o de Mário Masagão, que considera “toda atividade que o Estado exerce para cumprir os seus fins”, assim, está incluída não só atividade administrativa, mas também judiciária (DI PIETRO, 2017).

Quando trata sobre responsabilidade do prestador de serviço público, a Constituição Federal, em seu artigo 37, parágrafo 6º, abrange todas as atividades do Estado, não distinguindo a administrativa, judicial e a legislativa.

Medauar (2018) complementa que o sentido amplo da expressão serviço público engloba as atividades do Poder Judiciário e Legislativo. O que se percebe quando se diz que o Judiciário presta serviço público de relevância.

Conclui o autor de que o serviço público é uma das várias atividades desempenhadas pela Administração, que utiliza seus poderes, bens, agentes, atos e contratos, objetivando fazê-lo de modo eficiente (MEDAUAR, 2018).

Portanto, ao se falar em serviço público judiciário, reconhecemos tal como uma atividade que é privativa do Estado, e que deve obedecer às regras da lei, sobretudo aos princípios que regem a administração pública, destacando o princípio da eficiência.

A prestação jurisdicional alcança todas as pessoas, por isso é assunto de interesse de todos. O tema eficiência no Judiciário tem sido objeto de alguns trabalhos acadêmicos feitos quase sempre com o objetivo de aprimorar a prestação de serviço.

Em pesquisa realizada no Scielo (Biblioteca Científica Eletrônica On-line), verificou-se artigo sobre medição da eficiência dos magistrados, de autoria de Oliveira et al (2016), onde demonstra a preocupação do Tribunal de Justiça do Ceará com a lentidão do Poder Judiciário na solução dos conflitos, o que motivou o desenvolvimento de um sistema intitulado Eficiência.jus, cujos resultados interferem na promoção da carreira dos juízes e auxiliam na tomada de decisões por parte dos dirigentes.

Verificou-se, ainda, pesquisa realizada por Gomes e Guimarães (2013), sobre desempenho no Judiciário, onde os autores revisaram estudos empíricos realizados entre 1992 e 2011, concluindo que o tema Eficiência do Judiciário era pouco explorado na área de administração pública.

A partir da implantação de um novo sistema nacional denominado Processo Judicial Eletrônico (PJE), cujo principal objetivo é tornar os processos eletrônicos e acessíveis na rede mundial de computadores, surgiram alguns estudos sobre o sistema, todos sob a perspectiva da adaptação do servidor e não com foco na eficiência no trabalho.

Podemos citar a pesquisa de Capaverde e Vazquez (2018), na qual é analisada a implantação do novo sistema de processo eletrônico e seus impactos nos servidores, considerando consequentes tensões e problemas gerados pela implantação verticalizada, sem considerar o aumento de eficiência no trabalho, fator não atentado pelos sujeitos da pesquisa.

Nessa mesma linha, observamos o estudo sobre o uso de novas tecnologias na atividade e qualificação dos servidores (FONSECA et al, 2018), onde os pesquisadores constataram o desconforto com a ausência de consulta prévia e com o treinamento insuficiente para o uso da nova ferramenta, uma vez que em toda mudança tecnológica há exigências de novas qualificações, em razão do uso de novas técnicas para execução do seu trabalho. Evidenciou-se também um sentimento de aumento da demanda, associado ao alto envolvimento e comprometimento com o trabalho, daí concluiu que a implementação de novas tecnologias deve ser sempre avaliada do ponto de vista de quem as utiliza.

Para Ferretti, Três e Louzada (2012) houve uma morte simbólica caracterizada pelo sentimento de perda dos agentes públicos, tudo isso em razão da implantação do processo eletrônico no Judiciário brasileiro, onde, embora os sujeitos reconheçam expressiva expectativa de ganho com o novo sistema, percebeu-se sentimentos negativos como medo, ansiedade e o estresse, demonstrando desequilíbrio da saúde física dos envolvidos e fragilidade psicológica, muito comuns em situações onde há percepção de mudanças como perdas, originando processos de luto, o que é reforçado pelo medo da perda do cargo em comissão com essa mudança.

Já Teixeira e Rego (2017) constataram que a implantação de um sistema único é uma oportunidade de melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Judiciário, considerando a disponibilidade, confiabilidade, qualidade e facilidade de acesso e ao funcionamento do sistema, além de redução de custos e tempo do processo. Tal percepção foi manifestada pelos advogados entrevistados pelos autores. Percebeu-se que a ênfase do seu trabalho mais se deu na integração entre os agentes públicos e os terceiros envolvidos (*stakeholders*), no caso, os advogados, vendo a necessidade de uma maior integração entre estes

Em um ensaio publicado em setembro de 2017, na Revista do Serviço Público da Escola Nacional de Administração Pública, intitulado Dez anos de CNJ: reflexões do envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário brasileiro, o professor Leonel Gois Lima Oliveira (2017) sugeriu a realização de estudos em nível micro que permitam avaliar o grau de eficiência técnica das unidades e dos magistrados, divididos por critérios de competência e jurisdição.

É exatamente o que se propõe o presente trabalho, que procurará as razões que levam uma unidade do Juizado Especial do Recife a ter um desempenho superior aos demais, que se iguala em estrutura e pessoal, mas que apresentam resultados inferiores.

Ao identificar tais fatores, procuraremos indicar um guia de boas práticas que possibilitem estas unidades deficientes a melhorar o seu desempenho, e assim prestar um bom serviço à sociedade.

## **METODOLOGIA**

A educação, mesmo manifestando-se outrora através de medições, sempre se caracterizou pelo destaque de sua realidade qualitativa. A atitude tradicional positivista sempre foi de aplicar ao estudo das ciências humanas os princípios e métodos das ciências naturais. Entretanto, a necessidade de avaliar o processo educativo e o surgimento de perspectivas diferentes de entender o real levou-se a elaborar programas de tendências qualitativas (TRIVIÑOS, 1987).

Toda pesquisa pode ser quantitativa e qualitativa ao mesmo tempo. Uma investigação que é baseada em estatística fica somente no dado estatístico quando deseja obter resultados objetivos. Mas o pesquisador não aproveita esses dados para se

aprofundar numa interpretação mais ampla, e assim desperdiçam um material que pode ser de grande importância. Ao usar esse material, o pesquisador qualitativo começará o seu estudo onde aquele terminou, e assim conseguirá obter uma melhor análise dos fatos investigados (TRIVIÑOS, 1987).

Para esse mesmo autor, isso não quer dizer que todas as pesquisas qualitativas se apóiam em informações estatísticas. Não se pode dizer, também, que serão especulativas, pois tem um tipo de objetividade e validade conceitual contribuindo para o desenvolvimento do pensamento científico.

Adotou-se, assim, o método qualitativo de pesquisa. Segundo Triviños (1987), a abrangência do conceito, a especificidade de sua ação e limites do campo de investigação, além dos suportes teóricos que a nutrem, pode ser considerada uma expressão genérica, pois compreende atividades de investigação específicas, mas que caracterizam por traços comuns. Para Richardson (2015), o método qualitativo não emprega um instrumental estatístico como suporte para analisar um problema, mas é uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

Tal método tem suas raízes nas práticas desenvolvidas pelos antropólogos e sociólogos que estudavam a vida em comunidades. Nesses estudos, percebeu-se que os dados precisavam ser interpretados de forma ampla, não quantificados. A tradição antropológica faz com que a pesquisa qualitativa também seja conhecida como investigação etnográfica, que quer dizer, de uma forma ampla, representar o estudo da cultura. Já Triviños (1987) a reconhece como uma forma específica de investigação qualitativa.

Desse conceito entende-se que existe um mundo cultural a ser conhecido ou que se deseja conhecer, cujo estudo utiliza-se de implicações metodológicas práticas. O nível de conhecimento da realidade está intimamente relacionado ao resultado desse estudo, pois baseia suas conclusões nas descrições do real cultural que lhe interessa, tirando delas os seus significados para as pessoas incluídas nessa realidade. É preciso, para tanto, que o pesquisador tenha uma participação ativa, atuando num meio onde se desenrola a existência do fenômeno, bem diferente de um laboratório (TRIVIÑOS, 1987).

No método que será adotado, o qualitativo, há um foco nas particularidades e nas relações entre os elementos, distinguindo-se três modos de análise: emparelhamento, em que é feita uma comparação dos dados recolhidos com um modelo teórico, mas que é

preciso que haja uma correspondência entre o modelo adotado e o analisado; análise histórica, que é semelhante ao primeiro, mas que busca um roteiro sobre a evolução do fenômeno; e, por último, a construção iterativa de uma explicação, que não parte de um referencial teórico. A análise e interpretação são iterativas, ou seja, a explicação do fenômeno pelas suas unidades de sentido e inter-relações é elaborada pouco a pouco, como também de suas categorias (VERGARA, 2005).

Em relação ao objetivo de pesquisa, será feita uma pesquisa exploratória, cuja finalidade é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, visando à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses a serem pesquisadas. Segundo Triviños (1987), a pesquisa exploratória ainda possibilita ao pesquisador aumentar sua experiência sobre o problema, partindo de uma hipótese, aprofundada seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando conhecer melhor o assunto, e depois planejar uma pesquisa descritiva ou experimental. Tem o intuito de mostrar uma visão geral, de tipo aproximativo, sobre o fenômeno estudado. Para Gil (1999), estes representam uma primeira etapa de uma investigação mais ampla. O resultado final esclarece o problema e o torna passível de investigação por outros procedimentos mais sistematizados. Quando se trata de tema genérico, na pesquisa exploratória é preciso esclarecimento e delimitação, exigindo revisão literária e outros procedimentos como discussão com especialistas (GIL, 1999).

É também uma pesquisa descritiva, que serve para descrever a característica de determinado fenômeno (GIL, 1999). Para Triviños (1987), seu foco é o desejo de conhecer a comunidade, suas características, pessoas, problemas etc. No presente caso, pretende-se estudar o nível de atendimento de um órgão público de uma comunidade, servindo para proporcionar uma nova visão do problema, razão pela qual se aproxima de uma pesquisa exploratória. Esse tipo de pesquisa, também, indica pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática, sendo tais pesquisas de interesse de organizações como escolas, empresas e partidos políticos (GIL, 1999).

Objeto de pesquisa será feito através de um estudo de caso que, segundo Yin (2001), é uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo num contexto da vida real, principalmente quando não estão bem definidos os limites entre o fenômeno e o contexto (YIN, 2001).

Os sujeitos desta pesquisa serão os servidores lotados em dois Juizados Cíveis de Recife. Os Juizados de Recife funcionam no Fórum Desembargador Benildes de Souza Ribeiro, localizado no bairro da Imbiribeira. Nesta localidade funcionam 23 juizados e ainda uma central de queixas, onde os cidadãos comparecem e são atendidos por ordem de chegada, atendimento limitado apenas ao horário do expediente que é das 7h às 19h, sendo feito por um servidor habilitado que ouve sua reclamação, reduz a termo, ingressa com processo contendo o fato e o pedido do autor da queixa.

A escolha dos Juizados como sujeitos de pesquisa foi feita baseada no critério de acervo processual no final do ano de 2019. O acervo representa a quantidade de processos ativos no Juizado, e quanto menor o acervo, maior a produtividade da unidade.

O 13º Juizado Cível destaca-se ao longo de todos os meses e terminou o ano de 2019 com 762 processos no seu acervo total, por isso será pesquisado como unidade de melhor produtividade.

Por outro lado, o 2º Juizado Cível tinha 2952 processos no seu acervo total em dezembro de 2018, sendo assim, a unidade que tinha uma menor produtividade naquele mês. Assim o mesmo esteve na outra extremidade com relação à produtividade. O que chama a atenção para este juizado é o fato de que ele começou o ano de 2018 com 3681 processos no acervo total, terminou o ano com 2952, reduzindo quase 20 %. Ainda assim, terminou aquele ano com a mais baixa produtividade. Entretanto, terminou o ano de 2019 com um acervo de 2066, após uma redução de 30 %, superando nove unidades que estavam à sua frente, e saindo da situação desconfortável de unidade com a produtividade mais baixa.

Na central dos Juizados, o processo é distribuído através de sorteio para uma das 24 unidades, ficando o autor já ciente da data da audiência. O juizado que recebe o processo dará conhecimento ao réu, que apresentará sua defesa até o dia da audiência, momento em que todas as provas serão colhidas de cada uma das partes, e será designada data para que o juiz se pronuncie através de sentença que acatará ou não o pedido do autor.

Cada unidade tem a sua composição formada pelo magistrado titular da unidade, o chefe de secretaria, dois assessores de magistrado, dois conciliadores e quatro funcionários da secretaria, perfazendo um total de dez agentes públicos para cada unidade.

Os agentes públicos são pessoas que ocupam cargos cujo vínculo de trabalho com o ente estatal é regulado por estatuto próprio – o estatuto dos servidores públicos, ou lei orgânica da Magistratura (no caso dos juízes), instituído na forma de lei específica. Esses agentes foram admitidos na forma prevista no artigo 37, inciso II, da Constituição Federal, qual seja, aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, estão exercendo suas funções a mais de dois anos, tendo já conhecimento dos procedimentos e atos processuais nos Juizados, estando, portanto, aptos a participarem da pesquisa.

A técnica de coleta a ser utilizada será a entrevista semi-estruturada, na qual se farão perguntas abertas, em uma ordem prevista e de forma verbal, podendo o entrevistador acrescentar perguntas de esclarecimento, como preceitua Laville e Dionne (1999).

Tal entrevista parte de questionamentos básicos, com base em teorias que interessam à pesquisa, oferecendo vasto campo de interrogativas, pois novas hipóteses podem surgir na medida em que se obtêm as respostas dos entrevistados.

O pesquisado, dessa forma, participa na elaboração do conteúdo da pesquisa, pois segue a sua linha de pensamento e experiências livremente, tudo dentro do foco estabelecido pelo pesquisador (TRIVIÑOS, 1987).

Será adotada a técnica de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1977), é:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permita a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (BARDIN, 1977, p. 48).

Para Bardin (1977), compreende três etapas básicas: pré-análise, exploração do material e por fim tratamento e interpretação.

Na primeira etapa, que serve para sistematizar as ideias iniciais buscando organizar as operações que sucederão, traçando um plano de análise, há três missões: a escolha dos documentos que serão analisados, a formulação das hipóteses e objetivos e por fim a elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final. Tais missões estão muito ligadas e não ocorrem de modo cronológico, pois uma pode interferir na outra. As atividades desenvolvidas nessa etapa compreendem na leitura flutuante, escolha

dos documentos, formulação das hipóteses e objetivos, referenciação dos índices e elaboração dos indicadores e, por fim, a preparação do material (BARDIN, 1977).

A exploração do material, segunda etapa, trata-se da análise propriamente dita dos materiais selecionados e aplicação das decisões tomadas na etapa anterior. É uma fase longa e cansativa (BARDIN, 1977).

Por fim, o tratamento e exploração dos resultados obtidos. De posse de resultados significativos e fiéis, submetidos à prova de validação, o pesquisador pode propor inferências e, com base nos objetivos traçados, adiantar interpretações, bem como expor descobertas inesperadas (BARDIN, 1977).

Segundo a mesma autora, na maioria dos casos é preciso categorizar, ou seja, classificar os elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e depois por reagrupamento. Isso se faz isolando os elementos (inventário), seguido de repartição dos elementos, impondo certa organização às mensagens (classificação). Isso, na verdade, é um processo natural na vida das pessoas, pois, desde pequenas as crianças aprendem a recortar, classificar e ordenar. Um bom analista tem a capacidade de categorizar bem desenvolvida (BARDIN, 1977).

A categorização pode se dar por caixas, quando o sistema de categorias é fornecido e os elementos repartem-se da melhor maneira à medida em que vão sendo encontrados. Pode também ser por acervo, quando o sistema não é fornecido e resulta da classificação analógica e progressiva dos elementos (BARDIN, 1977).

Para Laville e Dionne (1999) podem ser escolhidas três grades para definição das categorias: o modelo aberto, fechado ou misto.

O modelo aberto é utilizado quando o pesquisador não conhece a área que está estudando, e por isso precisa aperfeiçoar seu conhecimento do fenômeno e criar as hipóteses. Nesse caso, as categorias não são estabelecidas no início, mas no curso da pesquisa e é utilizado nos estudos de caráter exploratório. O pesquisador parte de um ponto de partida rudimentar, e após as etapas sucessivas chegará às categorias finais, representando, então, uma abordagem indutiva.

No modelo fechado o pesquisador, com base em referenciais teóricos, considerando inúmeras obras que já trataram do assunto, define as categorias, elabora as hipóteses e as coloca em prova. Tais categorias não são modificadas no curso da pesquisa. Trata-se de um modelo seguro para o pesquisador, pois não precisa descobrir os

instrumentos de análise, podendo ficar tranquilo com uma estrutura já definida, uma vez que já existe uma base teórica para o seu objeto de pesquisa. Por se tratar de um modelo rígido, não renova os conhecimentos apenas ratifica o que já se sabe.

Por fim, o modelo misto em que as categorias são definidas com base em referenciais teóricos, beneficiando-se do que já existe, mas o pesquisador espera ampliá-las considerando os elementos que aparecerem no curso do trabalho, podendo também modificar ou eliminar outras (LAVILLE e DIONNE, 1999).

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Com a pandemia do Coronavírus, os Juizados Especiais Cíveis estiveram fechados totalmente por longo período e o retorno deu-se de modo gradativo. Desde agosto de 2020 o expediente encontra-se limitado a 30% do efetivo. Servidores que se enquadram no grupo de risco não puderam retornar às suas atividades. O teletrabalho foi a solução para tais servidores, mas não somente para estes, como também para os que, eventualmente, não foram escalados para o trabalho presencial.

Tal circunstância dificultou a realização das entrevistas, pois era comum ter dos entrevistados respostas negativas, isto em virtude da necessidade do encontro presencial.

Entretanto, conseguimos nos meses de setembro a novembro de 2021 encontrar com servidores do 2º e 13º juizados cíveis. Entrevistas individuais foram feitas com cada um deles, seguindo os protocolos de saúde, de acordo com o dia e escala de trabalho dos entrevistados.

Foram realizadas onze entrevistas, sendo duas com os gestores das unidades pesquisadas, duas com chefes de secretaria e uma com assessora de magistrado. É preciso salientar que todas as unidades têm assessores em regime integral de teletrabalho, dois conciliadores responsáveis pela realização de audiências e quatro servidores envolvidos nos trabalhos burocráticos das unidades. Todas as entrevistas foram gravadas com celular, e devidamente autorizadas pelos entrevistados e transcritas por nós. O tempo decorrido para as entrevistas variou entre treze e vinte e cinco minutos, a depender do quanto cada um achava necessário falar sobre as questões abordadas.

Após a leitura e transcrição de todas as entrevistas, foi realizada a pré-análise e exploração do conteúdo, de acordo com a técnica explicitada por Bardin (1977),

chegando-se às seguintes categorias identificadas no material que traduzem o funcionamento de tais unidades:

- a) Triagem inicial dos processos;
- b) Julgamento antecipado do processo sem audiência;
- c) Preparação e realização das audiências;
- d) Secretaria do Juizado;
- e) Assessoria do Juiz;
- f) Magistrado;
- g) Cumprimento da sentença;
- h) Estabelecimento e cumprimento de metas;
- i) Busca de produtividade;
- j) Autonomia;
- k) Comprometimento da equipe;
- l) Cooperação;
- m) Mecanismos de controle (SICOR).

## TRIAGEM INICIAL DOS PROCESSOS

Quando o processo é distribuído para um dos Juizados pesquisados, a primeira medida tomada é uma triagem do processo. Isso possibilita identificar qualquer motivo impeditivo de o processo tramitar naquela unidade jurisdicional.

É verificado se há prevenção em favor de outro Juizado. A prevenção ocorre, segundo Donizetti (2017), quando existem vários juízos competentes e um deles conhece primeiro a causa, e por isso deve preferir aos demais com relação à todas as ações que estejam vinculadas à causa. Assim, havendo prevenção em favor de outro juizado, devem todos os processos vinculados serem a ele remetidos.

Tal medida evita que o processo tramite no Juizado até a fase da sentença, quando vários atos terão sido praticados e, só nesse momento, constatada a prevenção, o processo seja encaminhado para o Juizado prevento.

Também é verificado se há incompetência territorial do Juizado. A lei de número 9099/1995, que disciplina sobre os Juizados Especiais Cíveis, estabelece em seu artigo 4º, que o Juizado é competente para julgar quando encontra-se no domicílio do autor ou

do réu, do local do fato ou onde a obrigação deva ser satisfeita. Daí, é preciso que o processo se enquadre em algum desses critérios, sob pena de, reconhecida a incompetência do Juizado, ser o processo extinto sem julgamento do mérito.

Como bem observado pelos entrevistados, na triagem ainda é verificada se a matéria que está sendo apresentada no processo deve ser apreciada pelo Juizado Especial Cível. Assim, é verificado o valor da causa, que não pode exceder quarenta vezes o salário mínimo vigente e se o pedido está claro, do contrário a petição poderá ser considerada inepta. É verificado, ainda, se as partes podem ajuizar ação no Juizado; se há foro de eleição no contrato objeto do processo; e se há problemas de representação do advogado que distribuiu o processo.

Constatado algum impedimento para que o processo prossiga, é ele encerrado ou enviado para o local competente e tal análise, embora trabalhosa, evita que outras etapas do processo prossigam, prevenindo, assim, o trabalho de outros servidores.

É importante lembrar que a triagem é feita por um único servidor, que pode ser da assessoria ou mesmo da secretaria. Ao constatar o impedimento, o servidor certifica-o no processo e encaminha para a assessoria elaborar a decisão do juiz, que reconhecerá tal ocorrência e encerrará o processo ainda nessa fase preliminar. O primeiro servidor que recebe o processo já faz essa triagem.

## JULGAMENTO ANTECIPADO DO PROCESSO SEM AUDIÊNCIA

O procedimento do Juizado Especial Cível estabelece como ato inicial a designação de uma audiência, fixando sua data e hora, devendo as partes comparecer pessoalmente, não cabendo representação. Caso o autor do processo não compareça, o processo será extinto. Havendo ausência do demandado, os fatos alegados pelo autor serão reputados como verdadeiros. Nessa audiência serão ouvidas as partes, colhidas as provas, e preparado o processo para julgamento.

O Código de Processo Civil, lei 13.105/2015, no artigo 355, diz que se não houver necessidade de produção de outras provas, o juiz julgará antecipadamente o pedido, proferindo sentença com resolução de mérito. Em se tratando de processo no Juizado Especial, muitas vezes a prova é somente documental e as partes a apresentam antes da audiência: o autor apresenta junto com a queixa inicial e o demandado no momento da

apresentação da contestação ao pedido do autor, que poderá ser feita a qualquer tempo, antes da audiência.

Quando as provas já foram apresentadas, e cada parte teve a oportunidade de conhecer o que apresentou a parte contrária, o juiz pode, com anuência das partes, dar oportunidade para que cada uma se manifeste sobre as provas apresentadas pela outra parte e, valendo-se do disposto no Código de Processo Civil, fazer o julgamento antecipado do processo.

Há diversos casos que chegam ao Juizado e que se enquadram nesse dispositivo, tornando o processo mais rápido e evitando a audiência. As vantagens do julgamento antecipado são reconhecidas por vários entrevistados.

É preciso, entretanto, que sejam tomadas as cautelas no procedimento, sobretudo para que não haja alegação de nulidade em fase posterior do processo, pois as partes precisam concordar com o procedimento e manifestar que não pretendem mais produzir outras provas além das documentais já apresentadas no processo. Assim, o interesse no julgamento antecipado deve ser das partes envolvidas no processo, pois trata-se de procedimento não adotado na lei 9099/95 que rege o Juizado, mas que é usado de forma subsidiária por estar previsto no Código de Processo Civil.

Tal cautela é manifestada por entrevistado gestor, que entende que, para subverter o rito do Juizado, é preciso anuência das partes. Qualquer parte pode dizer que quer a realização de audiência, seguindo o procedimento normal, o que deverá ser respeitado.

Vê-se, assim, que o interesse no julgamento antecipado deve ser de todas as partes, que agem em cooperação com o Juizado.

Percebe-se também que o julgamento antecipado diminui a pauta de audiência, fazendo com que os casos em que ela é necessária ocorram em menor espaço de tempo, pois esses processos julgados liberam a pauta para que seja ocupada por outro.

## PREPARAÇÃO E REALIZAÇÃO DAS AUDIÊNCIAS

A realização das audiências só acontece quando as partes são devidamente cientificadas. Em relação à parte autora, quando do ingresso do processo, esta já toma conhecimento da data e hora em que ocorrerá a audiência. Já a parte demandada, precisa ser avisada do processo e da audiência. Tal ciência é dada através de correspondência,

que é enviada para o seu endereço. Tal informação é fornecida pelo autor do processo. Com o recebimento da citação, a parte demandada estará em condições de participar da audiência e apresentar defesa e provas que entender serem importantes.

O que se percebeu nos Juizados pesquisados é que há uma grande preocupação com o conhecimento prévio da causa. Os conciliadores que conduzirão as audiências, no dia anterior, estudam o processo e identificam os pontos controversos; observam as minúcias de cada um; e elaboram as perguntas que deverão fazer às partes, com o objetivo de esclarecer as divergências entre as alegações de cada parte.

Essa mesma prática também foi observada no Juizado de melhor desempenho: os conciliadores sempre tomam o depoimento e fazem perguntas às partes, antecipando-se ao que poderia requerer os advogados, de forma que os fatos ficam esclarecidos e evita que haja surpresa na condução da audiência. São raros os processos nos quais os conciliadores não tomam o depoimento das partes.

Assim, o processo é saneado; os pontos divergentes são esclarecidos; e os fatos que ocorreram no curso do processo são apresentados, permitindo assim que a causa fique pronta para o julgamento, sem mais qualquer fato a se conhecer.

No dia da audiência, os conciliadores procuram conduzir o ato de maneira tranquila, apresentando-se para as partes, tratando-as com gentileza e explicando o seu papel de mediador e condutor da sessão, na qualidade de representante do juiz, a quem cabe o julgamento da causa. Explica-lhes como é a ordem na audiência; quem pode se manifestar e o momento de fazê-la; a imparcialidade do juízo; e o que ocorrerá após a audiência.

Tal cuidado torna o ambiente mais leve, dá segurança às partes; e caso estejam desacompanhada de advogado são orientadas da possibilidade de recorrer à defensoria pública, que atua em dias certos no Juizado. Quando a parte está insegura quanto à realização da audiência, o conciliador remarca para que esta seja acompanhada pelo defensor público.

Deve-se dar destaque ao trabalho do defensor público. Sua atuação é constante no juizado pesquisado, fazendo audiência por videoconferência, quando necessário, e fixando dois dias da semana para, presencialmente, fazer as audiências das partes desassistidas. Nesses dias, as audiências são mais trabalhosas, visto que as partes só se encontram com o defensor no momento da audiência. Só então este tomará conhecimento

da demanda. Entretanto o funcionamento do Juizado não fica comprometido, pois os conciliadores preparam-se para estes dias.

## SECRETARIA DO JUIZADO

O trabalho da secretaria do Juizado é essencial para o bom funcionamento da unidade. O que se percebe, inicialmente, é a importância do chefe de secretaria no desempenho dos trabalhos.

Cabe ao chefe de secretaria a divisão de tarefas e a gestão de pessoas, pois ele é o superior imediato, o que coordena e gerencia os trabalhos. A liderança exercida por ele é de fundamental importância no Juizado. Na realização dessa função, o chefe de secretaria identifica e direciona os servidores mais aptos para determinadas tarefas. Além disso, o chefe de secretaria padroniza o trabalho feito por mais de um servidor, evitando-se assim que o Juizado tenha procedimentos diferentes para o mesmo fato.

Quanto maior o controle que o chefe de secretaria exerce na sua unidade, melhor será o desempenho obtido. Para tanto, é preciso conhecer as ferramentas de controle, cobrar resultados de quem não está cumprindo suas tarefas e acolher aqueles que estão com necessidades que possam interferir no trabalho, buscando ajudar na solução e cobrindo eventuais desfalques que possam surgir na unidade.

Verifica-se, ainda, a necessidade de respaldo e sintonia com o juiz no trabalho desenvolvido pelo chefe de secretaria. Todos os servidores têm acesso ao magistrado, por isso as decisões devem ser tomadas em harmonia com a secretaria.

O acompanhamento presencial do trabalho e a certeza por parte dos servidores de que o seu trabalho está sendo supervisionado são fatores importantes no funcionamento da secretaria. Além disso, podemos observar como o chefe de secretaria desempenha o papel de atender as partes que o procuram. Esse atendimento muitas vezes é de grande valor para os jurisdicionados, que se sentem prestigiados e valorizados. Daí é importante que seja feito de modo cordial, educado, procurando esclarecer as dúvidas do usuário, muitas vezes se antecipando às suas necessidades.

O trato com os demais servidores também deve ser feito com os cuidados e respeito que se espera nas relações humanas. Vale ressaltar que após cobrar uma determinada tarefa do subordinado, o chefe não deve aceitar que o serviço não seja

realizado, sob pena de se corromper com a forma errada com a qual se fez o trabalho. Deve, sim, tomar providências para que o seu comando seja respeitado, podendo recorrer ao juiz da unidade para providenciar medidas necessárias.

O atendimento ao público, a presença na unidade e a cobrança são papéis fundamentais do chefe de secretaria é reconhecido pelos entrevistados.

Ainda é função do chefe de secretaria fazer a integração entre os servidores de cada setor e o juiz. O trabalho na unidade deve ser feito de forma que cada servidor precisa realizar bem sua tarefa, sob pena de prejudicar todo o andamento do processo. Muitas vezes, o processo poderá voltar para um estágio bem anterior, perdendo-se muito tempo e trabalho, quando ocorre um erro cometido numa fase processual avançada.

Há algumas tarefas que são fundamentais na secretaria e que interferem muito na eficiência do trabalho. Uma dessas tarefas é o trato que se dá com o AR (Aviso de Recebimento) dos correios, que é documento que indica o recebimento ou não das correspondências enviadas pelo juizado para as partes. Essas correspondências podem ser citações processuais, intimações estabelecendo prazos para realização de determinada diligência, comunicação entre demais órgãos - tudo objetivando o andamento do processo. Como a secretaria age ao receber o AR e o tempo gasto para juntada de tal documento ao processo são fatores que interferem no andamento e na rapidez da solução buscada pelas partes.

Tal mecanismo de comunicação processual ainda é bastante rudimentar, como reconhecido por um gestor, pois é feito nos mesmos moldes de uma correspondência normal, o que não se coaduna com os recursos tecnológicos atuais.

Pode-se perceber no juizado se o trabalho é feito com cuidado e responsabilidade. Quando o AR volta dos correios e é entregue na secretaria, imediatamente é juntado ao processo e dado o andamento processual devido, de acordo com a resposta da efetividade ou não da comunicação. Quando a correspondência não é recebida pelo destinatário, a própria secretaria certifica tal situação e encaminha o processo para os assessores prepararem a decisão do juiz, seja para intimar a outra parte para indicar novo endereço, seja para determinar o cumprimento da comunicação processual via oficial de justiça.

Outra tarefa que requer atenção na secretaria é a realização dos cálculos de atualização da sentença. Há cálculos simples, que podem ser feitos em poucos minutos, e outros complexos, que demandam um tempo considerável do servidor. Embora não seja

tarefa de grande complexidade, requer uma atenção grande e, se feita por um servidor experiente, será realizada em menos tempo. Percebeu-se a falta de habilidade de alguns servidores para a atividade, tendo em vista a falta de conhecimento de matemática, o que torna o procedimento cansativo e demorado.

Para solucionar tal dificuldade, o chefe de secretaria precisa encontrar servidores que tenham interesse neste trabalho, e assim busquem especializar-se na atividade, tornando o serviço mais ágil.

Devido a importância desse trabalho, também foi destacada a necessidade de um melhor treinamento dos servidores e de padronização da metodologia, já que é feita em planilhas desenvolvida pelos próprios servidores, não havendo um sistema eficiente do próprio Tribunal para tal fim.

De grande importância também para o desempenho da unidade é a contagem diária dos prazos. Muitos atos processuais devem ser cumpridos em prazos fixados na lei ou pelo juiz. O controle desses prazos é feito diariamente por um servidor que fica responsável por essa verificação. Findo o prazo, o processo precisa dar prosseguimento, sob pena de cair no esquecimento e ficar aguardando o que deveria ser feito e não se fez.

O servidor que verifica a contagem do prazo certifica também o seu término, e envia para a assessoria no dia seguinte ao vencimento. Importante dizer que, para que esse trabalho flua corretamente, é preciso um cuidado por parte de todos de manter no processo, apenas, as etiquetas indicadoras do prazo. Se houver cumprimento do ato no prazo, o servidor deve remover a etiqueta ficando apenas com etiqueta os processos que não foram cumpridos e que serão certificados no dia seguinte ao vencimento.

Após o trânsito em julgado da sentença, que ocorre quando finda o prazo para recurso, a secretaria já faz a intimação do devedor para efetuar o pagamento espontâneo da dívida decorrente do título judicial, sob pena de cumprimento da sentença de maneira forçada.

Satisfeita a dívida, mediante o depósito judicial do valor por parte do devedor, a secretaria já providencia a expedição do alvará, independente de solicitação por parte do credor, pois presume-se que outra coisa não requererá com o pagamento da condenação.

Vale destacar que o mau funcionamento do juizado reflete no atendimento aos jurisdicionados. Mais funcionários terão que dar respostas aos usuários, tornando o

trabalho mais pesado. Isso foi visto numa das unidades pesquisadas, que ocupava a última posição de produtividade.

O atendimento aos usuários é destaque nas unidades pesquisadas. Com a pandemia, o atendimento, além de presencial, passou a ser por telefone e e-mail. Esses dois últimos se tornaram a única forma de atendimento possível para muitas partes, pois o expediente presencial foi suspenso com a pandemia.

O grande desafio do servidor é passar ao jurisdicionado a certeza de que sua petição será juntada ao processo, e que ele será devidamente movimentado como esperado. Embora alguns pesquisados sugeriram que fosse criada uma central de atendimento, pareceu-nos mais seguro o posicionamento de que o atendimento deve ser feito por cada unidade, que sabe o procedimento do magistrado e pode orientar de maneira precisa a parte que fez o contato por telefone ou e-mail.

Para facilitar ainda mais a comunicação entre as partes e o juizado, o Tribunal de Justiça criou o aplicativo TJPE Responde, que possibilita, a partir de um aplicativo no Android e IOS, o contato das partes com a unidade. Tal ferramenta agiliza o atendimento, pois o servidor objetivamente responde às indagações da parte, conseguindo fazer um atendimento em tempo menor.

## ASSESSORIA DO JUIZ

Realizada a audiência de instrução, o processo é encaminhado para a assessoria do juiz. Cada unidade dispõe de dois assessores que trabalham diretamente com o magistrado, minutando os despachos, decisões e sentenças, que serão submetidas à análise do mesmo. Este poderá confirmar ou alterar a minuta e assinar. Após esse procedimento, a decisão é publicada e lançada no processo.

Os assessores são responsáveis pela apreciação de todas as petições formuladas pelas partes, bem como elaboração de decisões que visam tão somente buscar o andamento do processo. Para realização das suas atribuições o assessor precisa conversar com o juiz, com os conciliadores, esclarecer qualquer dúvida que surja, e assim elaborar a minuta para o juiz.

Evitando que haja um sobrecarga de tarefa em um único assessor, a unidade pesquisada adotou como critério a separação entre processos pares e ímpares, cabendo a

cada um dos assessores metade dos processos. Isso evita que um fique com os casos mais fáceis e deixe os mais difíceis para outro.

Nas unidades pesquisadas, os assessores procuram fazer a análise do processo e elaboração da minuta para o juiz no mesmo dia, evitando o acúmulo de trabalho. Procuram, ainda, utilizar uma linguagem clara para que as partes entendam o que o juiz quer dizer na decisão.

## MAGISTRADO

Como não poderia ser diferente, a atuação do juiz gestor também é fator imprescindível para o bom funcionamento do juizado.

O que se pôde observar nas unidades pesquisadas é que o juiz dita o ritmo do trabalho. Se centraliza muito o trabalho, certamente tornará o processo muito lento e, conseqüentemente, demorará mais que o devido na solução dos mesmos. Em um dos juzizados analisados, um magistrado, que centralizava os trabalhos, não conseguia produzir, mesmo com dezoito pessoas trabalhando na unidade. Com sua saída e chegada de um outro magistrado que adotava políticas de trabalho descentralizadoras, o juizado conseguiu sair do último lugar, superando nove outras unidades, e isso com apenas oito servidores.

O juiz é um espelho da equipe, deve ser acessível e receptivo com os servidores, precisa dar autonomia e desburocratizar os procedimentos adotados no juizado. Para isso, é preciso conhecer os seus servidores para que possa estabelecer uma relação de confiança com eles, o que facilitará o seu trabalho e contribuirá para que a unidade funcione de maneira eficiente. Nem todos os atos processuais precisarão ser elaborados pelo magistrado e assessoria, podendo ser feitos por outros servidores, sobretudo os atos corriqueiros.

Além disso, o juiz elabora modelos de despachos, estabelecendo os passos seguintes do processo caso alguma condição seja satisfeita. Assim, evita-se que o processo volte diversas vezes para o juiz, que já disse o que deveria ser feito após o cumprimento ou não de uma determinada etapa processual. Também, já no dia da audiência, fica determinada a data de publicação da sentença, o que torna desnecessário que se envie correspondência com intimação da decisão proferida.

Deve também deixar orientado que aquele procedimento será adotado para os casos semelhantes que aparecerem, criando assim uma rotina de trabalho e modelos para os atos praticados.

## CUMPRIMENTO DA SENTENÇA

O cumprimento da sentença é uma das fases processuais que mais entaves apresenta no curso do processo. Trata-se da efetivação da obrigação de pagar quantia certa, fazer ou não fazer o que foi estabelecido na sentença (DONIZETTI, 2017).

Após a intimação do devedor para fazer o pagamento da dívida decorrente da sentença, ante o descumprimento no prazo estabelecido, a primeira medida tomada é o bloqueio de valores das contas do devedor. Tal bloqueio é feito através do sistema SISBAJUD, desenvolvido pelo Banco Central. Através desse sistema, busca-se valores em qualquer conta bancária do devedor no país.

Quando não se encontra valores na conta do devedor, busca-se o bloqueio de veículos em seu nome. Tal medida é feita através do sistema RENAJUD. O veículo recebe um bloqueio para circular ou ser transferido para outra pessoa. Tal medida é pouco efetiva, pois ainda que encontre veículo em nome do devedor, não se sabe onde ele possa estar. Ele pode já ter sido transferido para terceiro, que, ao tomar conhecimento da restrição, ingressar com pedido de desbloqueio, comprovando ser o atual proprietário do veículo. Na realidade, são poucos os casos em que o credor consegue sucesso através do bloqueio de veículos.

Outra medida determinada pelo juiz é a expedição de mandado de penhora, enviado por um oficial de justiça, que vai ao endereço do devedor e procura bens passíveis de penhora. Se encontra bens - o que nem sempre é fácil, pois quando o devedor está sem dinheiro em conta e não tem veículo, poucos bens terá para garantir o pagamento da dívida -, intima-se o credor para receber o bem como compensação pelo crédito que dispõe. Se ele recusar o bem como pagamento da dívida, é levado a leilão. Realizado o leilão, se alguém se interessar pelo bem e adquiri-lo, os valores são pagos ao credor. São poucos os casos que chegam a essa fase, sendo mais comum dívida de condomínio, na qual se penhora o próprio imóvel.

Além das três medidas acima citadas, também pode ser feita a suspensão de CNH (Carteira Nacional de Habilitação) ou passaporte. Pode ainda o credor negativar o nome do devedor no SERASA. Outras medidas como INFOJUD, que busca bens declarados em imposto de renda, têm se mostrado ineficazes e, por isso, não são feitas habitualmente.

Não satisfeito o crédito, o magistrado intima o credor para indicar bens do devedor passíveis de penhora, e, não respondendo, o processo é extinto por falta de bens do devedor.

Nos Juizados pesquisados, tais medidas são determinadas em um único despacho, que já indica todos os mecanismos que deverão ser utilizados para cumprimento da sentença, evitando assim que o processo volte para o juiz várias vezes, sempre que uma medida for ineficaz.

## ESTABELEECIMENTO E CUMPRIMENTO DE META

Uma característica marcante presente nos juizados pesquisados é o estabelecimento de uma meta comum: o trabalho deve sempre estar “zerado”. Quer dizer que nada deve ser deixado para ser feito no dia seguinte, se pode ser feito no mesmo dia.

Nas unidades pesquisadas, não há prazo para se efetuar tarefa, com exceção da sentença, que é marcada dez dias após a audiência. Isso por uma questão de segurança, pois é preciso que se tenha tranquilidade para se elaborar a minuta por parte dos assessores, e a análise por parte do juiz deve ser cautelosa. Ainda assim, as sentenças geralmente saem no mesmo dia da audiência, pois os assessores que não estão com trabalho atrasado, ao receberem o processo conclusivo para sentença, já elaboram a minuta, exceto se precisar de uma consulta ao juiz ou de uma pesquisa mais apurada.

A eficiência não significa excesso de trabalho ou hora extra. O expediente é suficiente para realizar todo esse trabalho, como constatou um entrevistado. Nenhum deles queixou-se de excesso de trabalho. O trabalho é focado. Há um empenho em zerar o trabalho por parte dos servidores. Logo que recebem o processo, imediatamente procuram executar seu serviço.

Tudo isso só foi possível porque os servidores destes juizados fizeram mutirão, esforçaram-se e conseguiram zerar todas as tarefas. Agora trabalham para manter o serviço em dia.

## BUSCA DE PRODUTIVIDADE

A característica das unidades pesquisadas é a da busca pela produtividade e não um mero contentamento com estar presente no horário do expediente. Para melhorar o desempenho, o trabalho é focado, sem distrações. Além disso, os servidores procuram fazer não só todo o trabalho, mas fazê-lo da melhor forma. Tal compromisso é observado em todos os servidores; a responsabilidade pelo trabalho não pesa apenas sobre um, mas sobre toda a equipe. Todos buscam um único objetivo que é o melhor desempenho da unidade, e para isso as tarefas são executadas com cooperação mútua.

Para conseguir solucionar o maior número de processos é feito mutirão, sobretudo para concluir os processos mais antigos e resolver o passivo do juizado. O passivo são processos que estavam parados por falta de iniciativa da parte ou pelo excesso de burocracia anteriormente existente.

De fato, uma das consequências observada no aumento da produtividade do Juizado é a diminuição da pauta, que é auxiliada pelo julgamento antecipado do processo. Não há necessidade de fazer encaixe nas audiências, salvo em casos excepcionais. Usando apenas a pauta regular do juizado, conseguiu-se reduzir o tempo para a realização da audiência, como reconhecido pelos entrevistados.

## AUTONOMIA

Quando um magistrado centraliza os trabalhos, a unidade sofre, pois é impossível uma pessoa dar conta de tantas demandas, bem como os próprios atos processuais que exigem atenção, e, conseqüentemente, tempo para serem produzidos. Isso é visto claramente na unidade que saiu do último lugar, deixando nove outras atrás de si.

Autonomia foi o que o juiz deu aos funcionários para elaborarem os atos processuais, muitas vezes permitindo que não apenas os assessores, mas todos pudessem encaminhar para o juiz minutas de despachos de mero expediente, o que fez com que os processos movimentassem e procedimentos comuns fossem replicados em outras demandas.

Assim, além de despachos, os servidores tiveram a liberdade de elaborarem certidões nos processos, que facilitaram o trabalho dos assessores, pois, a partir delas, já

tinham conhecimento do que mandar para o juiz, analisando o processo de forma mais rápida. Para determinados casos, foi feito um modelo comum que era disponibilizado para todos os servidores. Estes só tinham a tarefa de examinar o caso e lançar o despacho ou certidão pertinente àquela situação.

Desta forma, o juiz passou a analisar as minutas para ele enviadas com mais rapidez, pois já identificava os modelos por ele elaborados

A confiança do juiz em sua equipe foi o que motivou autonomia dos servidores. Motivados, todos começaram a trabalhar e a produzir. O trabalho fluiu e as pendências foram solucionadas.

## COMPROMETIMENTO DA EQUIPE

Para que haja um bom funcionamento da unidade é preciso haver comprometimento da equipe. Isso se observa nas unidades pesquisadas. Não existem nessas unidades ninguém esperando pelo trabalho do outro. A dedicação de todos é patente, nem mesmo foi percebido nas entrevistas realizadas alguma queixa em relação ao desempenho de outro colega.

O trabalho é encarado como algo a ser feito independente do custo despendido. A oportunidade de superar a dificuldade foi o combustível para os servidores. Ante a possibilidade de começar um novo e diferente ciclo de trabalho, os servidores uniram suas forças e atingiram suas metas. A mobilização foi geral, começando pelo juiz que fazia questão de produzir junto com os assessores para zerar o trabalho.

Ficou evidente nas entrevistas que nas unidades pesquisadas o servidor trabalha em favor do usuário, e não se serve do emprego que possui. É conscientizado de que sua remuneração é para execução desse trabalho. Quem não é esforçado, não encontra espaço nestas unidades eficientes. Todos preocupam-se com o resultado do seu trabalho.

O serviço, embora algumas vezes trabalhoso, é aprendido pelos servidores que se interessam, sem necessidade de treinamento específico, mesmo para aqueles que não tem formação na área jurídica.

## COOPERAÇÃO

Um sentimento muito observado nas unidades pesquisadas, sobretudo na de melhor desempenho, é o da cooperação entre os servidores. Percebe-se que, embora exista uma divisão justa do trabalho, ninguém tem responsabilidade exclusiva sobre uma determinada tarefa. Já que o compromisso de todos é com o bom funcionamento do Juizado, cada servidor sente-se impelido a fazer a tarefa que estiver atrasada. Basta perceber que algo está sem ser realizado que os servidores se movem para fazer aquela tarefa.

Quando um servidor analisa um processo e verifica que alguma coisa deve ser destacada, ou que deve ser observada pela assessoria quando da elaboração da minuta para o juiz, mesmo não sendo tarefa sua, ele certifica no processo o que observou, facilitando o trabalho dos assessores que não perderão tempo analisando um processo que já foi observado por outro servidor.

Tarefas como juntar e fazer comunicação via correios, que exige trabalho braçal, são feitas por todos, inclusive pelo juiz, se for constatada a necessidade de ajuda para a conclusão do serviço. Quando terminam a sua tarefa individual, os servidores procuram o chefe de secretaria para saber o que eles podem fazer, se tem algum trabalho para ser feito de modo que não fiquem parados sem produzir. Não é a conveniência do servidor, mas é o bem do juizado. O preço que esses funcionários tiveram que arcar para zerar as tarefas foi muito pesado e eles não querem voltar a acumular trabalho. Essa conquista gerou um senso de responsabilidade e de pertencimento, tornando o trabalho mais eficiente e satisfatório.

Quando um servidor tem mais habilidade para executar uma tarefa, esse se dispõe a fazê-la sem queixa, fazendo com que cada um trabalhe de acordo com sua capacidade. Há esforço por parte dos integrantes da unidade, ninguém se apoia em outro no seu dever. Isso gera um ambiente tranquilo, pois ninguém está sobrecarregado.

A justa divisão do trabalho, sem que haja a sobrecarga de uns em benefício de outros, é um ponto constatado por todos:

## MECANISMOS DE CONTROLE (SICOR)

O Tribunal de Justiça desenvolveu uma ferramenta de controle dos processos denominado SICOR (Sistema de Informação da Corregedoria). Através desse sistema, o

monitoramento de todos os processos abertos nos juizados é feito, gerando relatórios em ordem de data de última movimentação, bem como demonstrando há quanto tempo o processo está paralisado. Este sistema possibilita a inspeção eletrônica por parte da Corregedoria e dá às unidades uma visão apurada da realidade dos seus acervos judiciais. Isso ajuda na tomada de decisões e atenção às situações mais críticas.

O SICOR tem sido levado muito a sério pelas unidades pesquisadas, que o tem como uma ferramenta de auxílio e motivador para o alcance do objetivo por eles estabelecidos que é o de zerar o trabalho, como anteriormente destacado. Isso fica evidente quando os relatórios destacam os processos que estão parados na unidade, sem movimentação, e o trato que é dado para esses casos. É claro que, na maioria dos casos, o motivo não é por desídia dos servidores, mas por estar aguardando intervenção fora do Juizado, como resposta de um ofício expedido, cumprimento de mandado por oficial de justiça ou devolução de carta precatória.

Alguns servidores acham o sistema impreciso, pois coloca no mesmo nível todos os processos parados, sem identificar aqueles que não dependem de iniciativa da unidade. A ajuda do SICOR, por esta causa, é muitas vezes dispensável. Entretanto, vimos servidores que se servem desses relatórios, pois os fazem examinar todos os processos que estão parados, evitando que alguns passem sem serem vistos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os Juizados Especiais Cíveis, como mostra a pesquisa, apresentam um modelo de unidade jurisdicional capaz de solucionar os conflitos de maneira rápida e eficaz. Trata-se de um ramo da justiça comum onde o processo é orientado pelos critérios da oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade, o que explica o seu protagonismo na solução da crise no Judiciário.

Pela facilidade de acesso, dispensa de advogado, gratuidade e ampla jurisdição, limitada a ações cujos pedidos não podem ultrapassar o valor de 40 salários mínimos vigentes (R\$ 44.000,00), o Juizado Especial Cível passou a ser o órgão da justiça onde a maioria das pessoas apresentam suas demandas, podendo apresentar queixa contra qualquer pessoa física ou jurídica que funcione dentro do território nacional.

Embora represente apenas 13% das unidades judiciárias, mais do que aumentar esse percentual, é preciso buscar um melhor funcionamento das atualmente existentes. 42,72 % dos processos recebidos na justiça comum vão para os Juizados Especiais, o que justifica a busca por esta melhora.

O bom funcionamento desse órgão da justiça trará benefícios para todos os jurisdicionados, que terão suas demandas resolvidas em tempo curto. Consequentemente, o benefício é para toda sociedade, para o qual se prestam tais serviços. Foi nesse sentido que a pesquisa buscou conhecer unidades que apresentaram melhor desempenho e assim servir como parâmetro para as demais.

Com a pandemia, as unidades passaram por um período fechadas e o trabalho passou a ser na modalidade de teletrabalho. Com a abertura, alguns servidores deram expediente no regime de rodízio, e as entrevistas foram realizadas em dias alternados, sempre obedecendo à escala do servidor e as regras de distanciamento impostas.

Foram ouvidos os gestores de duas unidades com destaque entre as demais quanto à produtividade, e os demais servidores que atuavam nos setores destes juizados. Cada servidor ouvido relatou a sua rotina de trabalho, demonstrando os métodos utilizados como também as motivações que os levaram a executar o serviço. O primeiro objetivo específico, que era levantar informações sobre a rotina de trabalho dos servidores das unidades pesquisadas, foi alcançado.

Conhecida a forma de trabalho de cada servidor, foram verificados os pontos em comum entre eles, os fatores que os uniam na execução do trabalho e aquilo que tornavam o serviço eficiente e harmonioso. Foi possível, desta forma, enxergar a unidade como um todo e o segundo objetivo específico ser atingido.

Na presente pesquisa, pudemos identificar e explicar como cada uma das tarefas são executadas, bem como a interação que existe entre os servidores objetivando o melhor resultado.

Abaixo estão os passos que devem ser observados num Juizado Especial que visa uma melhor produtividade:

1) Fazer uma triagem dos processos que são distribuídos, identificando prevenção, coisa julgada, litispendência, incompetência territorial e inépcia da inicial. Essa triagem permite que o processo seja resolvido antes que vários atos sejam praticados;

2) Promover julgamento antecipado sem audiência para os casos em que a matéria é exclusivamente de direito. É necessário, no entanto, ser cauteloso no sentido de ter a anuência das partes, pois o procedimento não é regido pela lei do Juizado;

3) Fazer a juntada do AR dos correios imediatamente ao seu retorno, identificando aqueles que não foram cumpridos com eficiência, e, nestes casos, certificar e enviar o processo para que a assessoria tome as providências;

4) Estudar o processo antes da audiência, identificando os pontos controvertidos. Elaborar as perguntas que serão feitas às partes para esclarecimento de tais pontos, promovendo uma boa instrução do processo;

5) Prolatar a sentença dentro do prazo fixado na audiência de instrução;

6) Promover o cumprimento da sentença utilizando o bloqueio dos valores como primeira opção, seguida de bloqueio de veículos e penhora de bens. Não satisfeitas tais medidas, e após intimação do autor para indicar bens do devedor, arquivar o processo por falta de bens.

Além dos procedimentos descritos, a equipe do juizado precisa trabalhar em harmonia, obedecendo a princípios que nortearão seu funcionamento, são imprescindíveis para o bom desempenho e melhor produtividade:

1) Ter um juiz que delegue tarefas para os servidores e não centralize os atos;

2) Ter um chefe de secretaria sintonizado com o juiz, dividindo as tarefas e exercendo o controle sobre as atividades, cobrando dos servidores as tarefas não realizadas;

3) Manter o trabalho zerado todos os dias; nunca deixar trabalho para o dia seguinte;

4) Fazer mutirão para resolver os processos antigos;

5) Focar no resultado em vez do cumprimento da jornada de trabalho;

6) Dar autonomia para todos os servidores impulsionarem os processos, sobretudo nos despachos que são repetidos;

7) Requer comprometimento e dedicação da equipe. Enxergar o Juizado como uma unidade;

8) A responsabilidade deve ser coletiva e não individual. Não deve existir tarefa que seja de responsabilidade de um único servidor;

9) A cooperação entre os servidores na execução das tarefas deve ter como meta concluir todo o trabalho no final do dia. O servidor, concluído o seu trabalho, deve buscar tarefas realizadas por outros;

10) Utilizar os mecanismos de controle da corregedoria para solucionar os processos que estão parados há muito tempo.

Como trata-se de uma pesquisa descritiva, os achados da pesquisa demonstraram o funcionamento de dois Juizados Especiais que se destacaram em relação aos demais. Segundo Gomes e Guimarães (2013), a comparação entre unidades no serviço público é um tipo de avaliação que permite identificar quais unidades devem ser imitadas e as que precisam buscar melhorias nos seus processos produtivos. A presente pesquisa logrou êxito ao atingir seu objetivo geral, oferecendo os passos e princípios para o bom funcionamento de uma unidade que se encontra com baixa produtividade.

Recomenda-se, para o aperfeiçoamento das unidades, a concentração de esforços no treinamento dos gestores e chefes de secretaria. Para uma efetiva implantação de todos os passos e princípios apresentados na presente pesquisa é necessário o empenho desses servidores. Sem o engajamento e o exemplo do juiz e do chefe de secretaria é impossível que a unidade apresente melhora na produtividade.

Estimular a produtividade das unidades utilizando-se do recurso de premiação e de reconhecimento, apresenta-se como um bom mecanismo de incentivo para obter um melhor resultado. Tal prática já existe, entretanto, as regras para se obter a premiação não são conhecidas. É preciso que se divulgue o ranking no decorrer do ano para que haja esforço por parte das unidades para subir e obter a premiação. As unidades produtivas e improdutivas serão naturalmente identificadas.

Verificou-se, ainda, a necessidade de aperfeiçoamento dos mecanismos de controle da corregedoria, como o do sistema SICOR. Tal ferramenta pode ser aperfeiçoada de forma a funcionar de maneira mais precisa, sem apresentar relatórios com número excessivo de pendências impossíveis de serem resolvidas pelo juizado, gerando trabalho desnecessário e até atrapalhado o andamento normal da unidade. Tais relatórios da corregedoria provocam acúmulo de outras tarefas. Ao fazerem os servidores parar para responder, ocupando-se com processos que estão parados por motivos já conhecidos, como, por exemplo, por suspensão judicial.

Novos estudos precisam ser realizados que explorem a ferramenta de controle SICOR. Deve-se observar sua eficácia no aperfeiçoamento do desempenho das unidades dos Juizados Especiais Cíveis, o efeito produzido em cada um delas e a forma como é recebida pelos servidores. Esta ferramenta possui um potencial que poderá ser melhor explorado se for bem produzido e utilizado nas unidades.

A criação de um modelo de boas práticas para tornar o serviço prestado nos Juizados Cíveis eficaz é mais do que uma necessidade, é um compromisso com a natureza da própria existência do juizado. Servir o povo com excelência deve ser o alvo de todo servidor que reconhece a grandeza de sua missão.

Em última instância, servidores públicos são servos de si mesmos, pois todos fazem parte de um mesmo povo. A eficiência no serviço público é, portanto, uma questão de respeito por si mesmo e por aqueles que os elevaram à posição de “solucionadores de conflitos” da terra que os gerou.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, Claudio W. **Tempos de espera no Supremo Tribunal Federal**. Revista Direito GV, São Paulo, v. 6, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revdireitogv/article/view/24118/22898>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

ALONSO, Marcos. **Custos no Serviço Público**. Revista do Serviço Público São Paulo, ano.50, número 1,1999. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/340/346>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Almedina, 2016.

BANDEIRA DE MELO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo**. 32. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2014.

BÍBLIA, N. T. Colossenses. In BÍBLIA. Português. **Bíblia Sagrada**: Antigo e Novo Testamentos. Tradução de João Ferreira de Almeida. Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 2009.

Brasil. Lei Nº 9.099, de 26 de setembro de 1995. Dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9099.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9099.htm)> Acesso em: 26 jan. 2021.

Brasil. Lei Nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante

a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm)> Acesso em: 10 jan. 2020.

Brasil. Lei Nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm)> Acesso em: 26 jan. 2021.

CAPAVERDE, Caroline Bastos; VAZQUEZ, Ana Cláudia de Souza. Implantação de processo eletrônico no sistema Judiciário: um estudo sobre aprendizagem organizacional em uma secretaria de gestão de pessoas. **Revista eletrônica de Administração**. Porto Alegre, n. 2, 21 v, mai. ago. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0592014.53649>>. Acesso em: 10 jan. 2020

CASTELAR, A., org. **Judiciário e economia no Brasil**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2009. 140 p. ISBN: 978-85-7982-019-9.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2020**. Brasília: CNJ, 2020.

CNJ. Sobre as Metas. **Net**. Brasília. dez. 2018. Seção Sobre as Metas. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/met/sobre-as-metas>. Acesso em: 13 dez. 2018.

DONIZETTI, Elpídio. **Novo Código de Processo Civil Comentado**, 2.ed. Rev., atual. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2017.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**, 30.ed. Rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense, 2017.

FERRETTI, Renata; TRÊS, Guilherme Smaniotto; LOUZADA, Sergio Vinicius. A Implantação do Modelo Gerencial na Administração Pública Brasileira e a Resistência à Mudança: A Análise da Implantação do Processo Judicial Eletrônico no Tribunal Regional do Trabalho na Cidade de São Paulo. **Encontro de Administração Pública e Governo (ENAPG)**. Salvador-BA, 2012. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EnAPG155.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG155.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2020.

FOCHEZATTO, Adelar. **Análise da eficiência relativa dos tribunais da justiça estadual brasileira utilizando o método DEA**. *International Meeting on Regional Science*, 2010. Disponível em: <<https://old.aecr.org/web/congresos/2010/htdocs/pdf/p50.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

FONSECA, Fernanda Freire; CUNHA, Daisy Moreira; VIEIRA, Estela Oliveira; MODENA, Celina Maria. Implicações de novas tecnologias na atividade e qualificação

dos servidores: Processo Judicial Eletrônico e a Justiça do Trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo, n. 43, jun. 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/2317-6369000022616>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário: Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 2, 4 v, abr. 2013. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8063/6852>. Acesso em: 10 jan. 2020.

GUEDES, Kelly Pereira (2013), **Eficiência Do Poder Judiciário No Distrito Federal**. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/13964>> Acesso em: 10 jan. 2020.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; NETO, Luís Moretto Neto. **Teorias da Administração II**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2015.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora UFMG., 1999.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia. A ausência do Poder Judiciário enquanto objeto de estudo da administração pública brasileira. **Revista Eletrônica Díke**, Sergipe, n. 1, 1 v, jan. jul. 2011. Disponível em: <<http://esmec.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2015/07/Aus%C3%AAncai-do-poder-MarceloMaia.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

OLIVEIRA, Leonel Gois Lima; NOGUEIRA, José Marcelo Maia; OLIVEIRA, Kátia Michelle Matos de; OLIVEIRA FILHO, Sérgio Mendes de. Medição da eficiência de magistrados e de unidades judiciárias no Ceará. Brasil: o sistema Eficiência.jus. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, n. 3, 14 v, set. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v14n3/1679-3951-cebape-14-03-00836.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2020.

OLIVEIRA, Leonel Gois Lima. Dez anos de CNJ: reflexões do envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário brasileiro. **Rev. Serv. Público Brasília**. Brasília, n. 68, jul. set. 2017. Disponível em: <[http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3074/1/Dez%20anos%20de%20CNJ\\_reflex%C3%B5es%20do%20envolvimento%20com%20a%20melhoria%20da%20efici%C3%AAncia%20do%20judici%C3%A1rio%20brasileiro.pdf](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3074/1/Dez%20anos%20de%20CNJ_reflex%C3%B5es%20do%20envolvimento%20com%20a%20melhoria%20da%20efici%C3%AAncia%20do%20judici%C3%A1rio%20brasileiro.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2020.

OLIVEIRA, Leonel Gois Lima; NOGUEIRA, José Marcelo Maia; OLIVEIRA, Kátia Michelle Matos de Oliveira; OLIVEIRA FILHO, Sérgio Mendes de. Medição da eficiência de magistrados e de unidades judiciárias no Ceará, Brasil: o sistema Eficiência.jus. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, n. 4, 14 v., jul. set. 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1679-395131041>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno**. 21 ed. Belo Horizonte: Fórum Conhecimento Jurídico, 2018..

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2015.

PINHEIRO, A. A justiça e o custo Brasil. **Revista USP**, n. 101, p. 141-158, 30 maio 2014.

RAMOS JUNIOR, Waldemar. Os Juizados Especiais e o direito de acesso a justiça. **Net**. São Paulo. out. 2015. Seção Outros Assuntos. Disponível em: <<https://saberalei.com.br/os-juizados-especiais-e-o-direito-de-acesso-a-justica/>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

RENAULT, Sérgio Rabello Tamm. A reforma do poder judiciário sob a ótica do governo federal. *Revista do Serviço Público, Brasília (DF)*, n. 56 (2): ENAP, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SADEK, Maria Tereza (org.). **Uma introdução ao estudo da justiça**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010.

SILVA, Paulo Eduardo Alves da Silva (org.). **Perfil do acesso à justiça nos juizados especiais cíveis**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2015.

TEIXEIRA, Janaina Angelina; RÊGO, Mariana Carolina Barbosa. Inovação no sistema Judiciário com a adoção do Processo Judicial eletrônico em um Tribunal de Justiça brasileiro. **Revista Ciências Administrativas**. Fortaleza, n. 3, 23 v., set. dez. 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/47143>. Acesso em: 14 dez. 2018.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

SHIHATA, I. (1995). **Legal Framework for Development: World Bank's Role in Legal and Judicial Reform**. In: M. Rowat, W. Malik, & M. Dakolias, *Judicial Reform in Latin America and Caribbean* (pp. 13–15). Washington, DC: World Bank.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

**COMO CITAR**

CALAZANS, Janaína de Holanda Costa.; SILVA, Luciano Barbosa da. DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO JUDICIÁRIO: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO DE EFICIÊNCIA ENTRE DUAS UNIDADES ANTAGÔNICAS DA CENTRAL DOS JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS DO RECIFE E CRIAÇÃO DE MODELO DE BOAS PRÁTICAS. **Revista Interdisciplinar Encontro das Ciências-RIEC**, v. 4, n. 2, p. 119-162, 2021.